

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2017

Karla Maříková



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

**Marketing a management
ubytovacího zařízení
v udržitelném cestovním ruchu**

Vypracovala: Bc. Karla Maříková

Vedoucí práce: Ing. Štumpf Petr, Ph.D.

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Karla MAŘÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E15549**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Marketing a management ubytovacího zařízení v udržitelném cestovním ruchu**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Návrh opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti ubytovacího zařízení na trhu cestovního ruchu v kontextu udržitelnosti a zodpovědnosti na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek
2. Analýza současného stavu
3. Příprava a realizace vlastního výzkumu
4. Syntéza výsledků a poznatků
5. Návrh opatření vedoucích k rozvoji vybraného zařízení

Rámcová osnova:


1. Úvod. Cíl práce (hypotézy). 2. Přehled řešené problematiky (literární rešerše). 3. Metodika. 4. Řešení a výsledky (diskuze). 5. Závěr. I. Summary a key words v AJ. II. Seznam použitých zdrojů. III. Seznam obrázků, tabulek a grafů. IV. Seznam příloh. V. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Isla, A., (2015). *The "Greening" of Costa Rica: Women, Peasants, Indigenous Peoples, and the Remaking of Nature.* Toronto: **University of Toronto Press**
Kotler, P., Bowen, J.T. & Makens, J.C. (2010). *Marketing for hospitality and tourism.* Boston: **Pearson**
Lacina, K. (2010). *Management a marketing cestovního ruchu. 1. vydání.* Praha: **Wolters Kluwer Česká republika**
Miller, A. P. (2012). *Ecotourism Development in Costa Rica: The Search for Oro Verde.* Lexington Books
Patterson, C. (2015). *Sustainable Tourism: Business Development, Operations and Management.* Calgary: **Human Kinetics**
Zelenka, J. & kol. (2013). *Udržitelný cestovní ruch. Management cestovního ruchu v chráněných územích.* Hradec Králové: **Gaudeamus**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Štumpf**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
LS
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. února 2016

Prohlášení:

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma Marketing a management ubytovacího zařízení v udržitelném cestovním ruchu jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 14. 04. 2017

.....

Bc. Karla Maříková

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Štumpfu Petrovi, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky a odborné vedení během zpracovávání mé diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat majiteli vybraného podniku Peterovi Garčárovi za ochotu spolupracovat a všem respondentům, kteří se zúčastnili mého dotazníkového šetření.

OBSAH

1	ÚVOD	8
1.1	Cíl práce	8
1.2	Předpoklady výzkumu	8
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	10
2.1	Trh cestovního ruchu	10
2.1.1	Udržitelnost a odpovědnost v cestovním ruchu	13
2.1.2	Konkurenceschopnost v cestovním ruchu	19
2.2	Podnik cestovního ruchu a jeho specifika	22
2.2.1	Marketingový mix a specifika pro podnik cestovního ruchu	23
2.2.2	Charakteristika ubytovacího zařízení	26
2.3	Prostředí podniku a jeho analýzy	27
2.3.1	Vnitřní prostředí podniku a jeho analýza	28
2.3.2	Vnější prostředí podniku a jeho analýzy	31
2.3.3	SWOT Analýza	35
2.4	Marketingový výzkum	36
2.4.1	Proces marketingového výzkumu	36
2.4.2	Druhy marketingového výzkumu	36
3	METODIKA	40
4	ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY	41
4.1	Představení vybrané ubytovací jednotky	41
4.2	Analytická část	42
4.2.1	Analýzy vnějšího prostředí podniku	42
4.2.1.1	PESTE analýza	43
4.2.1.2	Porterův model pěti sil včetně dotazníkového šetření	49
4.2.2	Analýza vnitřního prostředí podniku metodou VRIO	63
4.2.3	SWOT analýza	68
4.2.4	Strukturovaný rozhovor s majitelem podniku	69

4.3	Syntéza výsledků a poznatků	71
4.3.1	Vyhodnocení předpokladů výzkumu	72
4.4	Návrhy na opatření	73
5	ZÁVĚR	82
I	SUMMARY AND KEYWORDS	83
II	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	84
III	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	89
IV	SEZNAM PŘÍLOH	90
V	PŘÍLOHY	91

1 Úvod

Marketing a management ubytovacího zařízení v udržitelném cestovním ruchu je téma, které spojuje obor studia se zájmy. Udržitelný cestovní ruch je aktuální celosvětové téma, do budoucna velmi důležité a pokud je možné alespoň trochu podpořit některý z podniků, který na udržitelnost cestovního ruchu dbá a podporuje ji, je to jistě správné a smysluplné. Bohužel ne všechny podniky v cestovním ruchu na udržitelnost a odpovědnost opravdu dbají.

Teoretická část této práce se zabývá nejprve trhem cestovního ruchu, konkurenceschopností podniků na tomto trhu, udržitelností a odpovědností. Dále se zabývá podnikem cestovního ruchu, marketingovým mixem a charakteristikou ubytovacích zařízení. Čtenář je také seznámen s prostředím podniku a jeho rozdělením. Tato část rozepisuje podrobněji teorii týkající se analýz jednotlivých prostředí jako PESTE analýzy, Porterova modelu pěti sil, VRIO analýzy či SWOT analýzy. Nakonec popisuje proces a druhy marketingového výzkumu.

V praktické části je představeno vybrané ubytovací zařízení a následně je pomocí jednotlivých analýz zkoumáno jeho vnitřní a vnější prostředí. Jedna z analýz zahrnuje také dotazníkové šetření provedené mezi zákazníky podniku. Na začátku jsou stanoveny čtyři předpoklady výzkumu, které jsou vyhodnoceny na základě odpovědí na vytvořený dotazník. Výsledky odpovědí na otázky jsou jednotlivě rozpracovány. Praktická část zahrnuje také strukturovaný rozhovor s majitelem podniku.

1.1 Cíl práce

Cílem této práce je vytvořit návrh opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti ubytovacího zařízení na trhu cestovního ruchu v kontextu udržitelnosti a zodpovědnosti na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Na konci vlastní práce budou proto podrobně rozpracované návrhy opatření, které by měly podniku ke zvýšení konkurenceschopnosti pomoci.

1.2 Předpoklady výzkumu

Dříve než bude vypracován konkrétní dotazník, je nutné stanovit předpoklady výzkumu. Tyto čtyři předpoklady budou následně na základě analýzy primárních dat z dotazníkového šetření a na základě strukturovaného rozhovoru s majitelem podniku potvrzeny nebo vyvráceny.

Předpoklad 1: Více než 50 % respondentů stráví ve stromodomě pouze jednu noc.

Předpoklad 2: Více než 50 % respondentů navštívilo stromodům právě proto, že chtěli prožít nevšední zážitek.

Předpoklad 3: Více než 50 % respondentů hodnotí cenu za ubytování a služby jako poměrně nebo příliš vysokou.

Předpoklad 4: Více než 25 % respondentů by bylo ochotných přispět na stavbu dalšího stromodomu, pokud by věděli, že tím pomohou záchraně další části pralesa.

2 Literární rešerše

Tato část diplomové práce zkoumá teoretická východiska týkající se tématu práce, a to především trh cestovního ruchu, podnik cestovního ruchu a jeho specifika, udržitelnost a odpovědnost v cestovním ruchu a metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

2.1 Trh cestovního ruchu

Literatura uvádí několik různých definic cestovního ruchu, přičemž za hlavní je považována definice Světové organizace cestovního ruchu (UN World Tourism Organisation, dále UNWTO), která cestovní ruch vymezuje jako souhrn aktivit osob cestujících do míst mimo jejich obvyklé prostředí a pobývajících v těchto místech po dobu ne delší než jeden rok, za účelem trávení volného času, podnikáním, i jiným účelem (Vystoupil a Šauer, 2006).

Jakubíková (2012) tvrdí, že pojem cestovní ruch lze vysvětlit jako pohyb lidí mimo jejich vlastní prostředí do míst vzdálených od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu normální denní práce.

Vymezení cestovního ruchu bývá často spojováno i s pojmy jako např. zotavení, rekreace, turistika, případně další, které však nemohou být použity jako synonymum pojmu cestovní ruch ani v případě, že jsou vykonávány ve volném čase a mimo místo trvalého bydliště. Zotavení znázorňuje všechny činnosti spojené s odstraněním únavy člověka (zdravý spánek, zdravá výživa) a všechny činnosti vykonávané ve volném čase, které jsou spojeny se změnou každodenního stereotypu (práce na zahrádce, údržba domu apod.). Rekreace (např. cvičení pro tělesnou kondici, golf, týmové hry, individuální sporty, rizikové aktivity, vodní sporty, lov zvěře a ryb, tanec aj.) představuje jeden ze základních druhů cestovního ruchu, turistika je součástí a aktivitou sportovního cestovního ruchu (např. pěší turistika, cykloturistika, vodní turistika) (Hesková, 2006).

Pokud je cestovní ruch vhodně rozvíjen, může být zdrojem příjmů pro obec, zdrojem vytváření nových pracovních příležitostí, příležitostí k revitalizaci a zvelebování měst a obcí. Může být také prostředkem ke zvyšování životní úrovně a může poskytovat ekonomické a sociální příležitosti všem subjektům, které mají zájem jej využít ve svůj prospěch (Jakubíková, 2012).

Cestovní ruch představuje rozsáhlý trh, který vyžaduje uspokojení různorodých potřeb, a tím vzbuzuje pozornost podnikatelů, veřejné i státní správy. Je velmi dynamicky se rozvíjejícím segmentem ekonomiky.

Lidé cestují ze dvou důvodů- z povinnosti (podnikání, náboženství, návštěva rodiny, přátel, zdravotní důvody) a pro potěšení, zábavu (odpočinek, zábava, objev, sport, romantika aj.), viz. obr. 1 (Doswell, 1997).

Obrázek 1: Důvody cestování



Zdroj: Doswell, 1997, s.319

Jako každý trh, tak i trh CR je tvořen nabídkou a poptávkou. Jsou na něm uspokojovány lidské potřeby prostřednictvím směny zboží a služeb. Pro trh CR je typická vysoká míra sezónnosti, nabídka tvořená poptávkou, mezinárodní charakter či závislost na přírodních a kulturních atraktivitách.

Nabídka v CR zahrnuje všechny náležitosti nutné k uskutečnění účasti na CR, která vede k naplnění očekávání zákazníků. Nabídkou jsou služby, objekty CR, atraktivity a efekty napomáhající uspokojení potřeb klientů. (Malá, 1999)

Nositelem nabídky je stát, firma a domácnost – poskytovatelé ubytovacích a stravovacích služeb, dopravci, cestovní kanceláře a agentury, provozovatelé kulturních zařízení, rezervačních systémů, informačních systémů, veřejná správa, destinační agentury a další. Nabízeny jsou především služby a zboží, které nabízejí podniky CR a realizují se výlučně na trhu CR. Předmětem nabídky jsou také atraktivity CR. Dále jsou nabízeny služby doplňkové, které jsou spotřebovávány v souvislosti s cestováním. Nabídka musí být flexibilní, musí sledovat změny a podle toho upravovat nabízené služby a zboží. V

dnešní době vzrůstá počet cestujících seniorů a mládeže. Také je potřeba se zaměřit na odstraňování bariér pro určité segmenty cestujících (handicapovaní, rodiny s dětmi, starší osoby) a reagovat na světové trendy, jakým je momentálně např. právě zodpovědný turismus. Nabídka je vázaná na konkrétní místo a čas, vyžaduje spolupráci více subjektů a jejich propojenost. Nabídka je silně ovlivněna technickým a technologickým pokrokem (Palatková, Zichová, 2011).

Poptávka je popisována jako projev potřeb účastníka CR a jeho ochotu vynaložit určitou část peněz na produkty CR. Poptávka tvoří nabídku a je závislá na příjmu spotřebitele, jeho fondu volného času, ceně nabízené služby a nabízeného produktu a také na cenách ostatních statků. Mezi hlavní faktory, jež ovlivňují poptávku, patří fond volného času, cenová hladina služeb, spotřebitelské preference, důchody obyvatelstva nebo motivace zákazníků. Poptávka v CR v sobě zahrnuje vždy tři části. Těmito částmi jsou motiv účasti (potřeby zákazníka), požadované služby (naplnění potřeb zákazníka), požadavky na místo a prostředí (naplnění potřeby) (Malá, 1999).

Poptávka má své specifické rysy:

- Komplexnost – většinou se statek nepoptává jednotlivě, balíčky služeb.
- Sezónnost – je velmi citlivá na sezóny a mimo ně se poptávka snižuje, není rovnoměrná.
- Proměnlivost – je závislá na mnoha faktorech, které ji mohou měnit v průběhu času.
- Masovost – postupně se CR účastní stále více a více lidí, každý si vybírá podle svých možností a potřeb.
- Diferenciace – každý člověk má jinou potřebu a vyhledává tak jinou formu CR, která mu vyhovuje (Malá, 1999).

Oproti jiným ekonomickým odvětvím vykazuje cestovní ruch řadu specifických vlastností, které jsou dány především potřebami klientů a charakterem poskytovaných služeb. Za zásadní je možné považovat následující znaky:

- Podnikání v cestovním ruchu je dlouhodobou aktivitou.
- Na podnikání v cestovním ruchu mají výrazný vliv politicko-správní podmínky.
- Produkt cestovního ruchu nelze vyrábět na sklad.
- Tvorba, realizace a spotřeba služby je místně a časově vázána.

- Nabídka, poptávka a spotřeba služby je místně a časově oddělena.
- Cestovní ruch je vysoce závislý na přírodních a historických atraktivitách.
- V cestovním ruchu se projevuje výrazná sezónnost.
- Trh cestovního ruchu je významně vymežován přírodními faktory a dalšími nepředvídatelnými vlivy.
- Cestovní ruch disponuje vysokým podílem lidské práce.
- Vztah mezi nabídkou a poptávkou po službách cestovního ruchu je velmi těsný.
- Cestovní ruch má mezinárodní charakter (Ryglová, 2011).

Je jistě patrné, že většina výše uvedených znaků je velmi úzce svázána s vnějším prostředím podniku. Pokud tedy dojde k určitému výkyvu vnějšího prostředí, bude to mít bezesporu významný vliv nejen na cestovní ruch, ale i jeho charakteristická odvětví (Ryglová, 2011).

2.1.1 Udržitelnost a odpovědnost v cestovním ruchu

„Nedědíme Zemi po našich předcích, nýbrž si ji vypůjčujeme od našich dětí.“

Antoine de Saint-Exupéry

Udržitelnost

Pojem udržitelný cestovní ruch velmi úzce souvisí s pojmem trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu. Definice, které se snaží objasnit, co je trvale udržitelný rozvoj, je mnoho, ale za hlavní a jasně vystihující, se dá považovat ta ze Zprávy pro Světovou komisi OSN pro životní prostředí a rozvoj (WCED) s názvem "Naše společná budoucnost", předložená v roce 1987 předsedkyní Gro Harlem Brundtlandovou (Cenia, 2006).

První zmínky o tom, že je nutné zabývat se ochranou životního prostředí, které v budoucnu vedly ke vzniku pojmu a definice trvale udržitelný rozvoj pocházejí podle zprávy „The Sustainable Development Timeline“ institutu IISD z roku 1962 (IISD, 2010).

V pozdějších letech se snahy o ochranu životního prostředí a rovnováhu v ekonomické a sociální oblasti stále prohlubovaly a v roce 1987 vyvrcholily formulací definice Světové komise OSN pro životní prostředí a rozvoj.

Podle překladu ministerstva životního prostředí můžeme říci, že za trvale udržitelný se dá považovat takový rozvoj společnosti, který nebude nijak negativně ovlivňovat vývoj budoucích generací nebo jiných národů a nebude snižovat možnosti naplnění jejich vlastních potřeb. Pro dodržení trvale udržitelného rozvoje je nutná především rovnováha v

oblasti ekonomické, sociální i v otázkách životního prostředí, tedy v zachování přírodních podmínek a biologické rozmanitosti, která bude v souladu s kapacitami ekosystémů. Kromě těchto aspektů je pro trvale udržitelný rozvoj nepostradatelná také rovnováha mezi zeměmi a různými společenskými skupinami (MZP, 2008).

Světový summit v Johannesburgu v roce 2002 trvale udržitelný rozvoj blíže specifikoval na rozvoj zajišťující rovnováhu mezi třemi hlavními pilíři, pilířem sociálním, ekonomickým a environmentálním (MFCR, 2005).

Tomšík napsal, že *„podle Evropského parlamentu je trvale udržitelný rozvoj zlepšováním životní úrovně a blahobytu lidí v mezích kapacity ekosystémů při zachování přírodních hodnot a biologické rozmanitosti pro současné a příští generace“* (Tomšík, 2009, str. 88).

Evropská unie v nařízeních Evropského parlamentu a Rady č. 2293-4/2000 popisuje udržitelný rozvoj jako zlepšování životní úrovně a prosperity příslušné populace v mezích kapacity ekosystému, při zachování přírodního bohatství a jeho biologické rozmanitosti ku prospěchu současných a příštích generací (Petržílek, 2007).

Podobná definice je k nalezení i v zákoně č.17/1992 Sb., o životním prostředí, která o trvale udržitelném rozvoji říká, že se jedná o *„takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom ne snižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů“*.

Odpovědnost

Pojem odpovědný cestovní ruch se objevil v roce 1980. Lze stanovit, že odpovědný cestovní ruch není produktem ani značkou cestovního ruchu. Jedná se o způsob, jak správně v cestovním ruchu plánovat, dělat politiku a rozvoj s cílem zajistit, aby příjmy byly optimálně rozděleny mezi ovlivňovanou populaci, vlády, turisty a investory.

Odpovědný cestovní ruch vyžaduje jednání a zacházení s místními lidmi opravdu jako s lidmi - ne jako se žebráky, neřády, sluhy, podvodníky, zloději nebo jako s příležitostí pro exotickou fotografii.

Odpovědné cestování (a to, aby byl zodpovědný i turista) je založeno na třech základních principech: pochopit kulturu, kterou jsme navštívili; respektovat a být citliví k rezidentům daného místa; a být opatrní k životnímu prostředí svých hostitelů. Jsou to tedy způsoby chování (ne konkrétní typ cestovního ruchu). Toto chování vychází ze základního principu respektování ostatních lidí a jejich prostředí.

Odpovědnost v cestovním ruchu je tedy použitelná pro všechny kontexty cestovního ruchu a pro všechny zúčastněné strany. Chcete-li být zodpovědní také, znamená to nejen

respekt k lokalitě a lidem, ale také jednat odpovědně z hlediska organizování vlastních akcí, stejně tak i v oblasti správy a provozu obchodu, a to z hlediska životního prostředí a etiky (Leslie, 2012).

Agenda 21

V červnu 1992 se v brazilském Rio de Janeiru uskutečnila konference OSN o životním prostředí a rozvoji, tzv. Summit Země, označovaný také zkratkou UNCED. Představitelé více než 170 zemí světa se snesli na přijetí také několika významných dokumentů. Jedním z nich byla právě Agenda 21 - program pro 21. století, který má pomoci přechodu lidské společnosti na tzv. udržitelný rozvoj.

Agenda 21 je rozsáhlý dokument, který se stal strategickým plánem rozvoje společnosti na prahu třetího tisíciletí. Dokument určuje hlavní směry omezení negativních projevů naší civilizace v různých oblastech (expanze lidských sídel, sociální rozdíly mezi bohatým a chudým světem, globální ohrožení životního prostředí, nedostatky ve zdravotní péči, nárůst populace, atd.).

Místní Agenda 21 prakticky aplikuje principy základního dokumentu v místní (obecní, komunitní) praxi. Místní Agenda 21 představuje uskutečňování praktických lokálních projektů ve spolupráci co nejvíce zájmových skupin směřujících k trvale udržitelnému rozvoji a udržení kvality života na místní úrovni.

Globální problémy mají kořeny v místních činnostech, a proto jejich řešení závisí na místních aktivitách. Místní Agenda 21 směřuje k udržitelnosti v místním měřítku i v globálních návaznostech a zprostředkovává pochopení souvislostí mezi globálními záležitostmi a našimi individuálními rozhodnutími (Občanská společnost, 2008).

Podle překladu redakce Ústavu inženýrských staveb, tvorby a ochrany krajiny popisuje 1. část tohoto dokumentu souhrnnou analýzu Agendy 21 a roli, kterou může hrát cestovní ruch při naplňování cílů Agendy. Zobrazuje důležitost spolupráce mezi vládou, průmyslem a dalšími organizacemi. Analyzuje strategickou a ekonomickou důležitost cestovního ruchu a dokazuje, že je mnohem prospěšnější udržet celý průmysl v mezích rozumného vývoje než se jen jednoduše zaměřovat na ekoturistiku.

Ve 2. části dokumentu jsou popsány postupné kroky. Kapitola 2 oslovuje vládní ministerstva s odpovědností za cestovní ruch, národní centrály cestovního ruchu (NCCR) a představitelé asociací. Kapitola 3 se specializuje na firmy v oboru cestovního ruchu. Každá kapitola uvádí hlavní cíl a množství prioritních oblastí. Pro každou prioritní oblast

je uveden záměr a cíl a jsou popsány kroky, kterých je třeba k jejich dosažení. To, jak se různé organizace na světě vyrovnávají s jednotlivými oblastmi, ukazují názorné příklady.

Hlavním úkolem pro ministerstva, národní centrály cestovního ruchu a představitele asociací je aplikovat systémy a postupy, které by začlenily zřetele udržitelného vývoje do jádra rozhodovacího procesu a stanovit postup, nezbytný k uskutečnění udržitelného vývoje turistiky. Prioritních oblastí je devět :

1. stanovit kapacity existujících regulačních, ekonomických a dobrovolných struktur, schopných zajistit udržitelnou turistiku
2. vyhodnotit ekonomické, společenské, kulturní a ekologické důsledky jednání vlastní organizace
3. zajistit výcvik, vzdělání a obecné povědomí
4. plánovat udržitelný vývoj turistiky
5. usnadnit výměny informací, kvalifikace a technologií se vztahem k udržitelné turistice mezi vyspělými a rozvojovými zeměmi
6. dbát na to, aby se tohoto procesu účastnily všechny složky společnosti
7. navrhovat nové turistické produkty, které již ve své podstatě obsahují udržitelnost
8. sledovat a vyhodnocovat pokroky v dosahování udržitelného vývoje
9. rozvíjet partnerství pro udržitelný vývoj.

Hlavním cílem pro společnosti a firmy je aplikovat systémy a postupy, které by začlenily pravidla udržitelného vývoje do jádra funkcí managementu a určit postup, nezbytný k uskutečnění udržitelného vývoje turistiky. Zde je deset prioritních oblastí pro firmy:

1. minimalizace odpadu, opětovné použití, recyklace
2. hospodárné využití energií a jejich úspora
3. hospodaření se zdroji vody
4. hospodaření s odpadovou vodou
5. zacházení s nebezpečnými látkami
6. doprava
7. využití půdy a hospodaření s ní

8. zapojení personálu, zákazníků a veřejnosti do problematiky životního prostředí

9. projekty udržitelnosti

10. partnerství pro udržitelný rozvoj.

Cíle tohoto dokumentu jsou výzvou, která se nesmí podceňovat. Bude to vyžadovat základní změnu orientace. Ale cena, kterou zaplatíme, když nic nezměníme, bude daleko vyšší, než když ano. Krátkodobě budou škody na zdrojích průmyslu pokračovat a firmy budou vystaveny regulacím nebo ekonomickým pokutám. Budoucí vývoj cestovního ruchu bude z dlouhodobějšího hlediska závislý na krocích, které uděláme teď. (UTOK, 2008).

Místní agenda 21

Agenda 21, realizovaná na úrovni města jako místní Agenda 21 (MA21), usiluje o propojení sociálních, ekonomických hledisek rozvoje s kvalitním životním prostředím. Kapitola 28 Agendy 21 říká: Velké množství problémů a řešení obsažených v Agendě 21 má své kořeny na úrovni místních aktivit; participace a spolupráce místních úřadů bude proto faktorem určujícím úspěšnost realizace jejich cílů. Místní úřady vytvářejí, řídí a udržují ekonomickou, sociální a environmentální infrastrukturu, dohlížíjí na plánování, formují místní politiku životního prostředí a předpisy a pomáhají při implementaci národní a subnárodní environmentální politiky. Protože jsou úrovní správy nejbližší lidem, sehrávají důležitou roli ve výchově, mobilizaci i při reakci na podněty veřejnosti a napomáhají tak dosažení udržitelného rozvoje (MŽP, 2008).

Agenda 21 pro cestovní ruch

Podle překladu redakce Ústavu inženýrských staveb, tvorby a ochrany krajiny "Agenda 21 pro průmysl cestovního ruchu stanovuje kroky, které by tento průmysl měl podniknout. Následky nečinnosti by mohly být vážné. Zanedlouho by podnikatelům vzrostly regulační opatření a finanční pokuty. Nečinnost by způsobila nenahraditelné škody krajině, životu v přírodě, památkám a budovám a kulturní různorodosti, na kterých je průmysl cestovního ruchu závislý. Z dlouhodobého hlediska by nečinnost mohla vyústit v ekologickou a ekonomickou katastrofu.

Agenda udává tři klíčové nástroje, pomocí nichž by státy dosáhly cílů tohoto dokumentu:

1. zavedení nových nebo posílení již existujících opatření, vedoucích k ochraně lidského zdraví a životního prostředí. Tato opatření hrají v Agendě podpůrnou roli. Zavádějí se

tam, kde by jiné kroky pravděpodobně nepomohly stavu nebo kde by došlo k nenapravitelným škodám na zdraví a životním prostředí.

2. zavedení mechanismů volného trhu, které zapříčiní, že ceny zboží a služeb budou zvýšenou měrou odrážet ekologické ceny zdrojových vstupů, zpracování, užívání, recyklace a likvidace v závislosti na specifických podmínkách té které země. Tyto nástroje se připravují za spolupráce státu a průmyslu cestovního ruchu a mají značný potenciál, významně zlepšit situaci v takových oblastech, jako je např. minimalizace odpadů, hospodaření s vodou a s energiemi. Ve vyspělých státech zapříčiní tyto nástroje pravděpodobně vzrůst cen některých služeb.

3. dobrovolné programy vedené průmyslem cestovního ruchu, jejichž cílem bude zajistit odpovědné a etické zacházení s produkty a procesy, a to z hlediska péče o zdraví a o životní prostředí. Takové programy budou vedeny v souladu s etickými kodexy, musí zahrnovat ekologická hlediska do všech prvků podnikatelského plánování a rozhodování a musí podporovat otevřenost a dialog se zaměstnanci a veřejností.

Obvykle se dbá především na potenciál specialit a turistiku, orientovanou na přírodu (ekoturistiku), které mohou výrazně pomoci ke zlepšení životního prostředí. Ale ekoturistika ve svém nejpřesnějším smyslu tvoří jen malý podíl na globálním turistickém trhu. Odhaduje se mezi 3 a 7 %. Podle všeobecně přijaté definice WTO zahrnuje cestovní ruch jak domácí, tak mezinárodní turistiku, provozovanou za účely podnikatelskými, společenskými, kulturními, náboženskými a rekreačními. Pokud bude pozornost kladena jen na samotnou ekoturistiku, neuvědomíme si obrovský potenciál celosvětového zlepšení. Opravdový užitek přinese jen to, když bude ekologicky udržitelný celý cestovní ruch.

Agenda 21 udává kroky, které může průmysl cestovního ruchu zavést, aby se zasadil o udržitelný rozvoj a aby pomohl v tomto procesu vládám. Tento dokument převádí Agendu na akční program, aplikovaný na podmínky průmyslu cestovního ruchu. Jeho cílem je pomoci ministerstvům, zodpovědným za cestovní ruch, národním turistickým centrálám, představitelům asociací a firem, působících v cestovním ruchu dosáhnout udržitelného rozvoje na místních a národních úrovních. Implementace jeho doporučení se projeví jako krok vpřed k využití potenciálu cestovního ruchu, který by:

- vytvořil ekonomickou hodnotu zdrojů, jejichž konzervace by způsobila, že by neměly zdánlivě žádnou hodnotu, jako například: život v přírodě (lvi a velryby), přírodní oblasti (lesy a divočina), historické stavby (např. Taj Mahal a Angkor Wat) a kulturní dědictví (tradiční způsoby života)

- motivoval a poskytoval prostředky pro ekologické zhodnocení oblastí jako jsou městská centra a staré industriální zástavby, včetně vytváření pracovních příležitostí v těchto oblastech
- vybudoval základní infrastruktury pro místní obyvatele i návštěvníky: např. čističky odpadních vod. To může stimulovat další ekonomické aktivity
- se podílel na výzkumu a vývoji ekologických technologií a postupů, které mohou být předány jiným firmám, zemím a hostitelským společenstvím
- využíval komunikačních možností se zákazníky a hostitelskými společenstvími k tomu, aby je informoval o poslání a praxi udržitelného rozvoje
- poskytoval rozvojovým zemím ostrovním státům alternativy růstu na ekologické bázi, které jim mohou pomoci dosáhnout udržitelného rozvoje
- vedl jiná odvětví k osvojení principů udržitelného rozvoje tím, že budou žádat dodavatele o ekologické výrobky a vyměňovat si informace a nápady, týkající se ekologického managementu (UTOK, 2008).

Pojem "vývoj", tak důležitý pro moderní, průmyslové a městské společnosti, je synonymem pro rozsáhlé využívání klíčových přírodních zdrojů, jako jsou pozemky, minerály i voda. Rozsáhlé zemědělské výstupy jsou životně důležité pro obživu rostoucí obrovské městské populace. Konzervace je průvodním jevem vývoje, ale politická a ekonomická síla ochrany agentur je minimální. Mezinárodní svaz ochrany přírody (IUCN) a Světový fond na ochranu přírody (WWF) jsou hlavními zastánci ochrany životního prostředí a přírodních zdrojů i biologické rozmanitosti. Na globální úrovni je primární OSN a její UNESCO. Ve skutečnosti musejí tyto organizace však do značné míry spoléhat na účinná opatření ze strany národních vlád a agentur (Travis, 2011).

2.1.2 Konkurenceschopnost v cestovním ruchu

Na konkurenceschopnost v turismu se dá nahlížet z úrovně mikroekonomické, tedy z pohledu míry konkurenčního postavení firem soukromého sektoru, jako jsou například hotely, restaurace či uměle vybudované atraktivita sloužící k uspokojování potřeb návštěvníků za účelem zisku. Z pohledu makroekonomického se konkurenceschopnost turismu posuzuje na úrovni jednotlivých států, jakožto destinací turismu. Mimo tyto úrovně lze rozlišovat také, zda se jedná o konkurenceschopnost cestovního ruchu na domácím trhu, a to vůči importu zboží a služeb, či na trhu zahraničním.

Důležité pro vymezení konkurenceschopnosti jsou i jednotlivé proudy vnímání, tedy to, zda je brána z hlediska ekonomického, politického či hlavně z hlediska udržitelnosti. Ekonomický proud vnímání se na konkurenceschopnost v turismu zaměřuje zejména z pohledu procesu výroby, směn a výnosů pro ekonomiku státu. Politický směr vnímání i přes jisté aspekty ekonomického pohledu klade v globálním měřítku důraz na blahobyt místních obyvatel, stejně jako například na image či prestiž dané destinace (země), která má navenek představovat ekonomickou rovnováhu země a může být do jisté míry ztožňována s její konkurenceschopností. Poslední proud se kromě ekonomických a politických aspektů zaměřuje hlavně na udržitelnost a důležitost je zde tak příkládána zejména kvalitě a zachování zdrojů (Palatková, 2014)

Vymezení pojmu je tedy opět závislé na konkrétním úhlu pohledu a dostupných definicích je v české i světové literatuře nepřehledné množství. V obecné rovině na konkurenceschopnost turismu lze nahlížet jako na schopnost destinace zvyšovat příjmy plynoucí z turismu stejně jako schopnost zvyšovat návštěvnost dané destinace, přičemž jsou návštěvníkům poskytovány uspokojivé a nezapomenutelné zážitky, a to profitabilním způsobem, zatímco je v destinaci zvyšována kvalita života místních obyvatel a zachován přírodní kapitál destinace pro budoucí generace (Ritchie a Crouch, 2003).

Vlastní, byť podobné vymezení konkurenceschopnosti turismu na úrovni destinace nabízí i Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), která ji definuje jako schopnost maximálně využít svých atraktivit pro rezidenty i nerezidenty, poskytovat kvalitní, inovativní a atraktivní služby v oblasti turismu všem návštěvníkům (s ohledem na poskytování služeb v dobrém poměru cena/výkon) a získat podíl na domácím i globálním trhu, zatímco se destinace stará o to, aby dostupné zdroje podporující turismus byly využívány efektivním a udržitelným způsobem. (OECD Tourism Papers, 2013/02) Další definice shrnuje vše důležité: „konkurenceschopnost v turismu je možné chápat jako schopnost využívat a rozvíjet potenciál turismu pro zvýšení počtu návštěvníků, generovaných příjmů a HDP prostřednictvím co možná nejlepšího uspokojení potřeb návštěvníků při respektování zásad udržitelného rozvoje“ (Palatková, Zichová, 2014).

Podle všech výše uvedených vymezení a vlastního úsudku můžeme pak konkurenceschopnost v cestovním ruchu determinovat několika základními znaky:

- Schopnost destinace zvyšovat či udržovat vysokou kvalitu života všech místních obyvatel;

- Schopnost destinace přilákat maximální možné množství návštěvníků (při dodržování únosné kapacity území a principů udržitelnosti) a uspokojit jejich přání a potřeby na základě poskytování kvalitních služeb;
- Schopnost destinace získat si, udržet si a případně zvyšovat podíl na daném trhu;
- Schopnost destinace generovat příjmy plynoucí z turismu a udržovat svou úspěšnost zejména v dlouhodobém měřítku.

Vzhledem k samotné obtížnosti bližšího a co nejjednoduššího vymezení pojmu konkurenceschopnost je patrné, že i při samotném měření a hodnocení konkurenceschopnosti v turismu taktéž existuje několik použitelných metod. Nejprve je ovšem nutné říci, na jakém základě je vůbec možné měření konkurenceschopnosti provádět. Obecně jsou definovány dvě skupiny metod, kterými jsou metody vycházející z měření primárně na základě objektivních dat a druhou skupinou jsou metody vycházející z měření primárně na základě dat subjektivních (Palatková, 2014).

Objektivními daty jsou myšleny různé finanční ukazatele, technologická vyspělost destinace, parametry infrastruktury pro turismus či otevřenost destinace. Společnou charakteristikou metod je snaha objektivně vyhodnotit faktory a předpoklady pro rozvoj turismu, a to většinou na straně nabídky destinace. Přestože se jedná často o kombinaci tvrdých dat (statistiky), která jsou v převaze, a měkkých dat (výzkumy názorů na víceméně subjektivní bázi), lze uvedené metody označit jako objektivní. Využitelnost výsledků získaných objektivními metodami se orientuje na ekonomy, investory, veřejný sektor a další. Mezi objektivní metody hodnocení pak například patří analýza přínosů a nákladů, hodnocení zdrojů či multifaktorová srovnání (Palatková, 2014).

Jako subjektivní data označujeme data plynoucí z kvalitativních marketingových výzkumů probíhajících na straně poptávky, jejichž důležitost je významná pro soukromý i veřejný sektor. Cílem výzkumu je zjistit, jak vnímají a posuzují konkurenceschopnost jednotlivých destinací turismu účastníci turismu, ať už ti, kteří destinaci navštívili, nebo ti, kteří v ní nikdy nebyli (Palatková, 2014).

Většina modelů na měření a hodnocení konkurenceschopnosti je v dnešní době založena na tzv. multikriteriálním hodnocení neboli na využívání kombinace dat objektivních i subjektivních- důležitost je poté kladena zejména na stanovení kritérií hodnocení, jejich význam a následnou interpretaci (Palatková, Zichová, 2014).

Vedle hodnocení a měření konkurenceschopnosti destinací (zemí) v cestovním ruchu je ovšem rovněž důležité určit faktory, které konkurenceschopnost ovlivňují. Můžeme je shrnout do tří pilířů, kde primární pilíř představuje předpoklady a potenciál destinace, resp. atraktivity, které můžeme v dané destinaci nalézt. Sekundární pilíř je zastoupen základní a doprovodnou infrastrukturou, čili zařízením a vybaveností destinace. Terciární pilíř pak představuje organizační strukturu cestovního ruchu v destinaci, kdy důvodem existence tohoto pilíře je primárně příprava a tvorba produktů cestovního ruchu a jejich marketing.

K vymezení konkurenční výhody turisticky vyspělých zemí je pak na základě všech zmíněných faktorů jako aspektů konkurenceschopnosti, aspektů jejího měření i faktorů, které samotnou konkurenceschopnost ovlivňují, příhodné použít definované čtyři základní oblasti představující konkurenční výhodu těchto zemí v oblasti turismu. Tato výhoda spočívá v koordinovaném řízení turismu na celostátní, regionální a lokální úrovni, perfektní infrastruktuře a suprastruktuře turismu, kvalifikované pracovní síle a vstřícnosti domácího obyvatelstva k turistům (Novacká, 2011).

2.2 Podnik cestovního ruchu a jeho specifika

Podnik cestovního ruchu má celou řadu zvláštností, které vyplývají především z charakteru potřeb klientů a z charakteru služeb v cestovním ruchu.

Jako hlavní specifické rysy trhu cestovního ruchu lze uvést:

- Podnikání v cestovním ruchu není záležitostí jednoho roku, ale jedná se o dlouhodobé aktivity (musíme počítat i se špatnou sezónou),
- rozvoj cestovního ruchu je podmíněn politicko-správními podmínkami,
- produkt cestovního ruchu nelze vyrábět na sklad,
- místní a časová vázanost tvorby, realizace a spotřeby služeb (bezprostřední sepetí s územím, ve kterém dochází k realizaci služby),
- vysoká závislost na přírodních a historických atraktivitách,
- místní a časové oddělení nabídky, poptávky a spotřeby,
- výrazná sezónnost,
- trh je silně determinován přírodními faktory a dalšími nepředvídatelnými vlivy (tj. mimoekonomickými faktory),
- vysoký podíl lidské práce,
- těsný vztah nabídky a poptávky (tj. změny v cenách a příjmech se obvykle objeví na trhu bezprostředně),

· mezinárodní charakter (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011).

2.2.1 Marketingový mix a specifika pro podnik cestovního ruchu

Pro každý podnik je nezbytné zabývat se marketingem. Pro podnik cestovního ruchu jsou zde ovšem také daná specifika. Marketing je podnikatelská koncepce, která vychází z potřeb a požadavků trhu a je na trh zaměřena. Základem marketingu je trh se svými subjekty, poptávkou a nabídkou a jejich vzájemnými vztahy, přičemž vztahy jsou zde ovlivněny souborem informací o spotřebiteli, které jsou východiskem k řízení nabídky správného výrobku, ve správnou dobu, na správné místo a za správnou cenu. Marketing tedy není uměním prodeje toho, co se vyrábí, ale poznáním toho, co se má vyrábět (Křesťan, 2008).

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Základní schéma marketingového mixu se dělí na čtyři skupiny, neboli 4P. Sem patří product (výrobek), place (místo), price (cena) a promotion (propagace). Jsou to základní nástroje, které firma vytváří, aby vzbudila poptávku po výrobku, nebo službě a následně uspokojila potřebu zákazníka (Kotler, 2004).

V prostředí služeb a cestovního ruchu bývá marketingový mix obvykle rozšířen o složky lidé (People), nabídka balíčků služeb (Packaging), programová specifikace (Programming) a partnerství (Partnership) (Foret, 2003). Nejedná se o marketingové nástroje, ale o specifika marketingu služeb cestovního ruchu.

Produkt

Produkt je jakýkoli statek, který může být nabídnut na trhu, aby uspokojil potřebu, touhu nebo přání. Není omezen pouze na fyzické předměty – produktem je nazýván jakýkoli statek, který je schopen uspokojit potřebu (Kotler, 2004).

Produkty nezahrnují jenom zboží s hmotnou povahou, ale také s nehmotnou a ty se nazývají služby. Označujeme je jako nehmotné aktivity či užitky nabízené k prodeji. Výsledkem služby je užitečný efekt, ne hmotný statek (Kotler, 2004).

Služby mají čtyři charakteristické vlastnosti. Jsou to nehmotnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost (Vaníček, Křesťan, 2007).

Rozhodující kritéria kvality služeb:

- Přístupnost – služba má být snadno dostupná, na vhodném místě, ve vhodnou dobu a s krátkou dobou čekání.
- Komunikace – služba musí být přesně a srozumitelně popsána.
- Kompetence – zaměstnanci musejí mít požadované znalosti a dovednosti.
- Zdvořilost – zaměstnanci musí být přátelští, zdvořilí a uctiví.
- Důvěryhodnost – zaměstnanci musejí být důvěryhodní a musejí dbát především na zájmy zákazníka.
- Spolehlivost – služby musejí být vykonávány důsledně a přesně.
- Vnímavost – zaměstnanci musejí být schopni rychle a tvořivě reagovat na přání a problémy zákazníků.
- Bezpečnost – služba nesmí být spojena s nebezpečím, rizikem, nebo pochybnostmi.
- Reálnost – reálné provedení služby musí odpovídat předpokládané kvalitě.
- Porozumění a znalost zákazníka – zaměstnanci musí mít snahu poznat potřeby zákazníka a věnovat jim individuální pozornost (Křest'an, 2008).

Cena

Cena je jednou z hlavních proměnných, které by měl marketingový manažer kontrolovat, je to v podstatě částka peněz, kterou musí zákazník za výrobek zaplatit. Je jediným prvkem marketingového mixu, který vytváří příjmy, ostatní produkují náklady. Z tohoto důvodu ji můžeme považovat za kritický bod efektivnosti podniku. Základ teorie ceny tvoří křivka nabídky a poptávky a jejich vzájemný vztah v určitém časovém období (Křest'an, 2008).

Cena je částka, ze kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu; je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému zboží či službě (Kotler, 2004).

Místo/distribuce

Distribuce je přesun produktů od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Výrobce si zvolí distribuční cestu, kterou své produkty ke spotřebiteli dopraví. Distribuční cesty se dělí na přímé a nepřímé. Mluvíme-li o přímé distribuční cestě, jedná se o distribuční systém bez

jakýchkoli prostředníků. Opakem je nepřímá distribuční cesta, což je distribuční systém zahrnující jednoho nebo více distribučních mezičlánků.

Existují tři základní typy distribučních mezičlánků. Prvními jsou prostředníci, kteří přemísťované zboží kupují, následně se stávají po určitou dobu jeho vlastníky a znovu ho prodávají (cestovní kanceláře). Dále to jsou zprostředkovatelé, kteří nepřebírají zboží do svého vlastnictví, pouze zajišťují aktivně proces směny přemísťovaného zboží a za to dostávají provizi (cestovní agentury). A jako poslední jsou podpůrné distribuční mezičlánky, které pouze usnadňují směnu zboží, ale nejsou součástí marketingové distribuční cesty (banky, propagační agentury) (Křest'an, 2008).

Propagace

Propagace neboli marketingová komunikace je jedna z nejdůležitějších složek marketingového mixu. Pomocí propagace ukazujeme svůj produkt veřejnosti. Musíme zvolit vhodnou formu propagace, aby si lidé produktu všimli, zaujal je a chtěli si ho koupit. V dnešní době je spousta možností, jak uvést svůj produkt na trh a zviditelnit ho, důležité je však zvolit takovou formu propagace, aby mezi mnoha konkurenčními produkty měli lidé zájem zrovna o ten náš. „*Marketingová komunikace spočívá v předání informací mezi prodávajícím a potencionálním zákazníkem nebo dalšími lidmi tak, aby to ovlivnilo jejich názory a chování*“ (Křest'an, 2008).

Kotler (2004) označuje propagaci jako marketingový komunikační mix. Jedná se o soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, který firma používá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů.

Lidé - people

Tato skupina zahrnuje zaměstnance, zákazníky a místní obyvatele.

Při poskytování služeb dochází ke kontaktu zákazníka a poskytovatele služby, proto se lidé stávají jedním z významných prvků v marketingovém mixu služeb a mají přímý vliv na kvalitu služeb (Janečková, Vašítková, 2000).

Spokojení zákazníci představují nezbytný základ dobrého tržního postavení. Nespokojenost zákazníků se projeví přechodem na stejné nebo podobné výrobky/služby konkurence, což sníží tržní potenciál na cílovém trhu (Křest'an, 2008).

Spokojený zákazník chválí značku a výrobek, je ochoten kupovat znovu, doporučuje koupi známému, zvyšuje image výrobku/služby.

Nespokojený zákazník si stěžuje, žádá náhradu, přestane kupovat výrobek, bojkotuje obchodníka, pomlouvá výrobek, značku. (Křest'an, 2008)

Spolupráce - partnership

Spolupráci rozdělujeme na vertikální a horizontální. Ve vertikální spolupráci se jedná o spolupráci s jinými podniky. Je založena na principu dodavatel – odběratel, kde logisticky sleduje pohyb produktů. Horizontální spolupráce vzniká ve stejném nebo podobném obsahu činnosti. Zákazníkovi poskytují tzv. komplementy (Morrison, 1995).

Packaging a program cordination

Packaging je tvorba tzv. balíčků. Jedná se o sestavení vzájemně se doplňujících služeb, které tvoří balíček.

Program cordination je tvorba programů.

Tyto dvě činnosti mají výhody jak pro organizátory, tak i pro zákazníky (Morrison, 1995).

2.2.2 Charakteristika ubytovacího zařízení

Cestovní ruch je velmi komplexní jev. Je úzce spojen s cestováním a volným časem. Jako základní složku je třeba uvést materiálně-technickou základnu zabezpečující realizaci cestovního ruchu- tedy ubytování a stravování. Kapacita těchto zařízení dává možnosti pro koncentraci a rozmístění cestovního ruchu (Galvasová, 2008).

Někdy se dokonce hranice mezi cestovním ruchem, službami pro využití volného času a ubytovacími a stravovacími službami stírají, což je následkem míry růstu vzájemného překrývání. Proto tedy nedostatečná materiálně-technická základna může silně omezovat rozvoj cestovního ruchu v dané oblasti (Horner, Swarbrooke, 2003).

Pro existenci ubytovacích zařízení je třeba cestovního ruchu, což, jak už bylo řečeno, platí i naopak. Cestovní ruch by se nemohl efektivně rozvíjet bez nabídky ostatních subjektů, je tam tedy přímá závislost. V návaznosti na to je funkcí ubytovacích služeb umožnit ubytování mimo místo obvyklého pobytu účastníka cestovního ruchu včetně uspokojení jeho dalších potřeb, které s přenocováním nebo přechodným pobytem souvisejí (Jakubíková, 2009).

Zde je nutno si povšimnout, že ubytovací služby nezahrnují pouze přespaní, i když je to primárním cílem, ale i jiné, doplňkové služby. To souvisí se stálým zvyšováním nároků hostů. Tyto doplňkové služby se v různých ubytovacích zařízeních mohou někdy i zcela

lišit. Může jít o úklidovou službu, stravování, ale i bazén, saunu a mnoho dalších. Velkou roli zde hraje samozřejmě i konkurence- ubytovací zařízení hledají nové příležitosti rozšíření své nabídky (tamtéž). Celková nabídka ubytovacího sektoru je složená z jednotlivých dílčích služeb ubytování, stravování a ostatních služeb. Pro ubytovací zařízení je tedy přidávání dodatkových služeb marketingový tah a snaha o zvýšení konkurenceschopnosti. Samotný návštěvník zpravidla všechny služby vnímá jako celek (Freyer, 2006).

Klasifikace ubytovacích zařízení

Ubytovací zařízení se člení podle několika hledisek a i ty se v literaturách liší. Podle Jakubíkové je to například:

Členění podle způsobu výstavby na:

- pevná (hotely, motely, aj.)
- částečně pevná (montované chaty)
- přenosná (stany)
- pohyblivá (lůžkové a lehátkové vozy, karavany, přívěsy, rotely, aj.).

Podle časového využití na:

- celoroční
- sezónní.

Podle kategorií na :

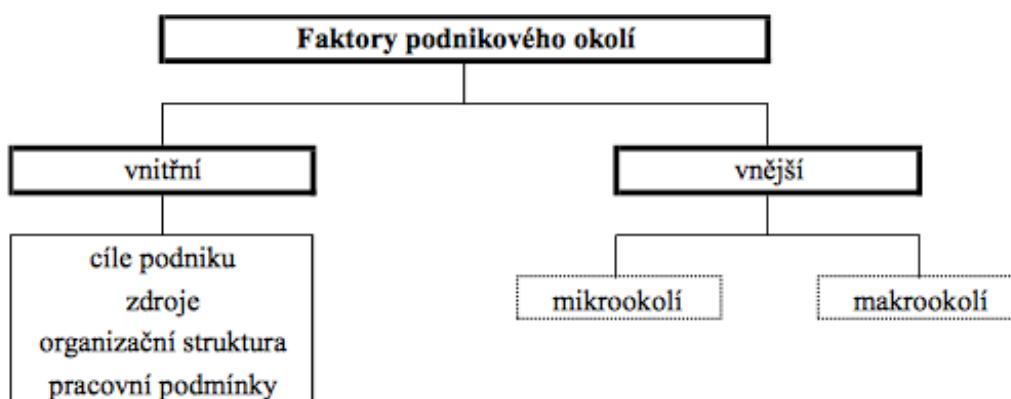
- tradiční – hotely, penziony, motely a parahotely, apartmány s kancelářemi – byrotely, horstely – hotely s prostory pro ustájení koní;
- doplňková – chaty, bungalovy, botely, rotely, kempy a další sezónní zařízení;
- ostatní – ubytování ve školách, na vysokoškolských kolejích atd. (Jakubíková, 2009).

2.3 Prostředí podniku a jeho analýzy

Podnikové okolí lze rozdělit na okolí vnitřní a vnější (viz obrázek 2). Jak již název napovídá, vnitřní okolí je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku, vnější okolí pak zahrnuje tzv. mikro a makrookolí. Mikrookolí podle uvedených autorů představují faktory, na které podnik určitý vliv mít může. Naopak makrookolí tvoří faktory, které podnik

ovlivnit nemůže a to i přesto, že samotné faktory mohou mít na podnik vliv rozhodující (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Obrázek 2: Faktory podnikového okolí



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 3; vlastní zpracování

2.3.1 Vnitřní prostředí podniku a jeho analýza

Charakteristickým rysem faktorů vnitřního prostředí (řekněme, že je budeme nazývat firemními faktory nebo zdroji) je skutečnost, že se jedná o síly, které mají specifické a konkrétní dopady na řízení podniku. Abychom mohli odhalit intenzitu působení těchto sil, je nutné (podobně jako v případě faktorů vnějších) i tyto faktory soustavně analyzovat. Analýza vnitřního prostředí by pak měla určit silné a slabé stránky podniku.

Ve většině podniků jsou rozlišovány následující firemní faktory:

- faktory vědecko-technického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- faktory výroby a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční a rozpočtové (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Faktory vědecko-technického rozvoje

Tyto faktory mají firmě vytvořit předpoklady pro využívání výsledků vědecko-technického pokroku. Pokud se týká odvětví cestovního ruchu, většina subjektů v tomto odvětví je pouze pasivními uživateli výsledků. V této oblasti se nejčastěji jedná o využívání IT technologií spojených s rezervačními, restauračními a hotelovými systémy

a využívání internetu jako marketingového, distribučního a komunikačního média (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Faktory marketingové a distribuční

Marketingové a distribuční faktory v odvětví cestovního ruchu ovlivňují především společenské a technologické změny. Například změna životního stylu po roce 1989, kdy dochází k odsouvání mateřství do vyššího věku, stárnutí populace, růstu vzdělanosti a obecně rozvoji zájmu o cestování apod., a to vše spojené s rozvojem informačních technologií znamená pro marketing a distribuci obecně velkou výzvu. Typické marketingové přístupy používané do té doby přestávají fungovat a je třeba je radikálně

měnit. V oblasti marketingu a distribuce je pak nutné analyzovat faktory jako je konkurenční struktura trhu a podíl na trhu, účinnost cenové strategie, kvalita produktů, účinnost reklamy, hospodárnost a účinnost marketingových podpůrných aktivit jiných než reklama, pocity zákazníků o podniku a jeho produktech apod. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Faktory výroby a řízení výroby

Ačkoliv v případě cestovního ruchu nelze hovořit o výrobě výrobků, ale mluvíme o poskytování služeb a o klasickou výrobu se nejedná, výrobní proces zde má své zastoupení např. v případě stravovacího úseku a své „výrobní“ náklady má samozřejmě i ubytovací část. Pozornost v případě hodnocení těchto faktorů by tak měla být věnována především následujícím oblastem: úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence, dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky, pružnost výroby z hlediska požadavků zákazníků, hospodárnost a účinnost využití výrobních zařízení, energií, surovin a polotovarů, dostupnost energií, surovin a polotovarů a výrobních zařízení, hospodárnost a účinnost systému řízení zásob, řízení kvality, hospodárnost a účinnost obsluhy výroby (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Předmětem analýzy podnikových faktorů a pracovních zdrojů by měly být zejména tato kritéria: image a prestiž podniku, účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku a jejich soulad s firemní strategií, velikost podniku v rámci oboru, včetně posouzení velikosti výstupu z hlediska optimálních výrobních nákladů, účinnost struktury a práce vedoucích útvarů podniku, zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat v týmu, kvalita zaměstnanců, hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky, účinnost informačního systému (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Faktory finanční a rozpočtové

Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je řešení dvou základních otázek, tj.:

1. Posoudit „finanční zdraví“ firmy.
2. Posoudit reálnost navrhovaného strategického rozvoje firmy z finančního hlediska (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Jako nejrozšířenější způsob zhodnocení a evaluace dosahovaných výsledků a následně i finančního zdraví firmy finanční analýzu. Analýza finančních ukazatelů podle těchto autorů mimo jiné umožňuje vyhodnotit schopnost podniku reagovat na nepředvídatelné změny v prostředí (Vochozka, Váchal a kol., 2013).

Metoda VRIO

K vyhodnocení vnitřních faktorů ovlivňujících stabilitu podniku lze použít metodu VRIO. Výsledkem této analýzy by mělo být nalezení silné stránky přímo ve zdrojích podniku. Zdroje podniku je možné pro účely analýzy rozdělit do čtyř základních oblastí (Veber, 2009):

1. Fyzické zdroje – výrobní plochy, majetkové vybavení, technologické vybavení.
2. Lidské zdroje – počet a struktura zaměstnanců a jejich odborná kvalifikace, sociální klima, proinovační prostředí, hierarchická struktura.
3. Finanční zdroje – finanční situace, likvidita, rentabilita provozu.
4. Nehmotné zdroje – image, know-how, goodwill, znalosti a informace získané z výzkumu a vývoje.

Účinnost jednotlivých zdrojů je následně posuzována z hlediska čtyř aspektů (Veber, 2009):

1. Hodnotnost zdroje (Value) – Vytváří zdroj hodnotu? Je schopen využít tržních příležitostí a potlačit hrozby?
2. Vzácnost, výjimečnost zdroje (Rareness) – Kolik konkurenčních firem tento zdroj vlastní?
3. Napodobitelnost (Imitability) – Bude pro firmy, které tento zdroj nevlastní těžké/nákladné jej napodobit?
4. Organizace (Organization) – Má firma takové schopnosti, aby mohla zdroje využít?

Zdroj, který vyhovuje všem čtyřem aspektům je pak považován za strategickou/trvalou konkurenční výhodu. Pokud zdroj získá konkurenční výhodu, je třeba si uvědomit, že se nejedná o trvalý stav. Jednotlivé zdroje se vyvíjejí tak, jak se vyvíjí vnější a vnitřní prostředí. Zdroje je tedy potřeba neustále analyzovat, pravidelně je obnovovat a snažit se zajistit jejich lepší využití.

Tabulka 1: Význam zdroje pro konkurenční výhodu

Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Snadnost napodobení	Soulad s organizací	Vyhodnocení zdroje
NE	NE	–	–	slabá stránka
ANO	NE	snadná	ANO	silná stránka
ANO	NE	ne příliš	ANO	dočasná výhoda
ANO	ANO	nesnadná	ANO	trvalá výhoda

Zdroj: Veber, 2009.

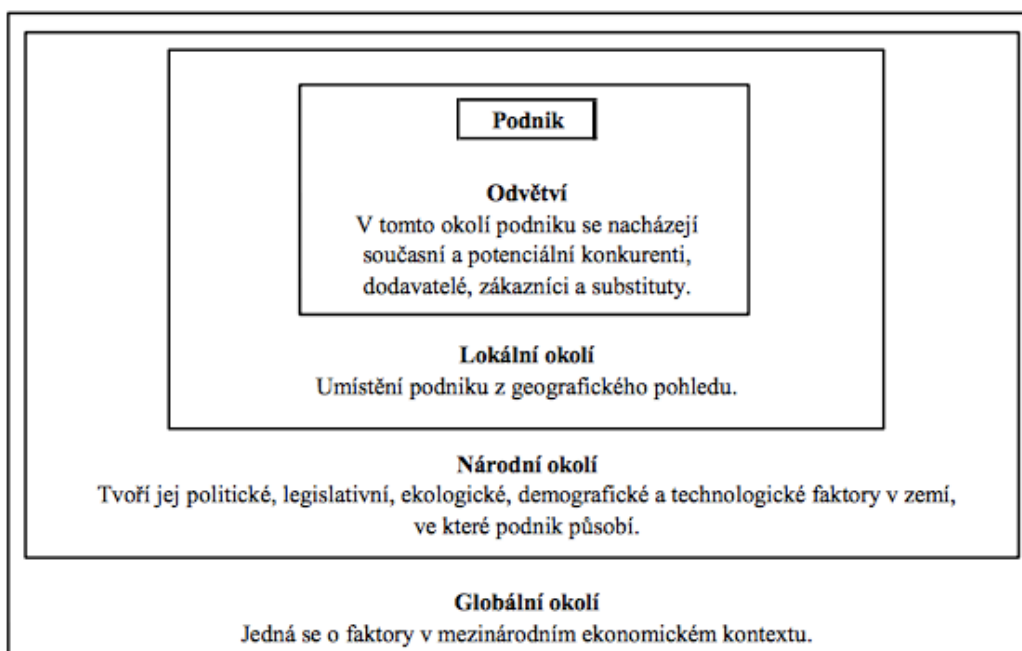
2.3.2 Vnější prostředí podniku a jeho analýzy

Faktory vnějšího okolí podniku se rozdělují, obrazně řečeno, podle jejich vzdálenosti od podnikatelského subjektu, tj. na faktory:

- odvětví
- lokálního okolí
- národního okolí
- globálního okolí.

Faktory odvětví a lokálního okolí lze označit za faktory mikrookolí. Makrookolí by pak představovaly faktory tvořící národní a globální okolí. Bližší specifikaci jednotlivých „okolí“ ilustruje obrázek 3 (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Obrázek 3: Komplexní podnikové okolí



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 7; vlastní zpracování

Faktory všeobecného makrookolí a metody jejich analýzy

Při zkoumání vlivů makrookolí se od 80. let minulého století nejčastěji využívá tzv. PESTE analýza (z anglického Political, Economic, Social, Technological, ecological analysis). Cílem analýzy je posoudit, jakým způsobem se faktory vnějšího prostředí mění v čase, a následně do jaké míry jsou tyto změny důležité pro vývoj a činnost (tedy řekněme stabilitu) podnikatelského subjektu (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Na základě této analýzy může podnikatelský subjekt identifikovat nejen změny a trendy v makrookolí, které by mohly mít vliv na jeho činnost, ale zároveň vymezí své reakce na ně (Dedouchová, 2001). Důležitým prvkem efektivně provedené PESTE analýzy je však určení relevantních ukazatelů, tj. ukazatelů, které konkrétní subjekt bezprostředně ovlivňují (Zikmund, 2010).

Mezi typické skupiny faktorů, které způsobují změny v podnikatelském prostředí, a které jsou v rámci PESTE analýzy obecně zkoumány patří (Váchal, Vochozka a kol., 2013):

Politicko-právní faktory: Jedná se především o politickou orientaci vládní reprezentace (liberální, konzervativní, sociální apod.), antimonopolní opatření, politiku zdanění, liberalizaci zahraničních vztahů (dohody o ochraně investic, o zamezení dvojímu zdanění apod.), sociální politiku, legislativu podnikatelského sektoru, legislativu ochrany životního prostředí, pracovní právo a bezpečnost práce apod.

Ekonomické faktory: Trendy vývoje hrubého domácího produktu, stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus, devizové kurzy, míra inflace, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, průměrné a minimální mzdy, dostupnost a ceny energií apod.

Sociálně-demografické faktory: Demografický vývoj, vývoj životní úrovně obyvatelstva, míra vzdělanosti, sociální legislativa, mobilita pracovní síly, přístupy k práci apod.

Technologické faktory: Vládní podpora vědy a techniky, trendy v inovacích produktů, trendy ve vývoji technologií, zvyklosti patentoprávní ochrany v daném produkčním segmentu apod.

Ekologické faktory: Zahrnuje faktory, které nabývají na významu v souvislosti snutností tvorby a ochrany trvale udržitelného rozvoje životního prostředí. Náklady na ochranu přírody, ovzduší, vody, půdy a kulturních památek neustále vzrůstají. Péče o životní prostředí je častěji pod dohledem státních orgánů, různých aktivistických hnutí a i veřejného mínění (Pošvár, Erber, 2006).

Z pohledu podnikání v cestovním ruchu je určitě významných všech pět skupin uvedených faktorů s tím, že každý konkrétní faktor má ve sledovaném oboru samozřejmě rozdílně významný vliv. V případě technologických faktorů by mohl být doplněn faktor hodnotící úroveň komunikací a dopravy, jako faktor pro cestovní ruch podstatný a vyjadřující dostupnost daného území.

Podle Moutinha (2000) je PESTE analýza pro podnik v cestovním ruchu nedostačující, protože dostatečně nebere v potaz vliv podniků cestovního ruchu na životní prostředí. Proto je nutné tento vliv při analýze neopomenout.

Faktory specifického mikrookolí a metody jejich analýzy

Nejnámější metodou hodnocení oborového okolí podniku je tzv. Porterův model pěti sil (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Hlavním cílem analýzy je odhalení potenciálních příležitostí a hrozeb v daném odvětví, které by mohly podnikatelskému subjektu napomoci nebo naopak zamezit v jeho ekonomické prosperitě. Model vychází z předpokladu, že pozice firmy působící v určitém odvětví je primárně určena především základními silami (tj. konkurenty, dodavateli, zákazníky a substituty) a jejich vzájemným vlivem. (Dedouchová, 2001).

Porterův model tak předpokládá, že pozici podniku v určitém odvětví určuje pět základních faktorů:

1. rivalita firem působících na daném trhu

2. hrozba vstupu nových konkurentů
3. vyjednávací síla zákazníků
4. vyjednávací síla dodavatelů
5. hrozba substitutů (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

Základní Porterovou silou je konkurenční rivalita. Pro analýzu je nutné zjistit, jak silný je konkurenční boj, zda existuje na trhu jeden dominantní konkurent nebo více menších. Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh a jaké existují bariéry vstupu? Na tyto otázky odpovídá analýza rizika vstupu potenciálních konkurentů. Smluvní síla kupujících prozradí, jak silná je pozice odběratelů (zákazníků, potenciálních hostů). Pokud představují hrozbu, tj. tlačí ceny dolů a požadují vyšší kvalitu nebo lepší servis a tím zvyšují podniku náklady. V opačném případě vytvářejí podniku prostor pro zvýšení ceny a tím vyššímu zisku. (Dedouchová, 2001). O dodavatelích je dobré vědět, zda je jich na trhu málo nebo hodně. Je-li dodavatelů málo, mohou de facto požadovat vyšší ceny, naopak více dodavatelů znamená pro podnik možnost zisku ceny výhodnější. Provedením analýzy hrozby substitučních výrobků zjistíme, mohou-li být naše výrobky či služby nahrazeny jinými. Existuje-li na trhu dostatek srovnatelných a zaměnitelných výrobků a služeb, znamená to pro naše podnikání ohrožení. Především je limitována cena, za kterou podnik své produkty může prodávat. Zvýšení ceny si podnik může dovolit za předpokladu, že je blízkých substitutů na trhu málo (Dedouchová, 2001).

Keřkovský a Vykpěl (2006) dále upozorňují, že vedle hrozby substitutů by měl být při analýze zohledněn i vliv komplementů, které profesor Porter ve svém modelu opomněl. Toto „doplnění“ je pro kompletnost analýzy určitě podstatné. Zákazník by při rozhodování o koupi určitého výrobku nebo služby měl přemýšlet (a snad dnes už i přemýšlí) také o dalších (obvykle nemalých) nákladech spojených s nákupem komplementů nezbytných pro funkci určitého výrobku. Pokud se však týká služeb poskytovaných ubytovacími zařízeními (tzn. primárně především ubytování) není význam komplementů v případě tohoto „produktu“ natolik významný, aby bylo nutné jej do analýzy právě tohoto odvětví zahrnout.

Stejně jako v případě PESTE analýzy, by měl být výsledkem analýzy podle Portera přehled potenciálních hrozeb a příležitostí (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

2.3.3 SWOT Analýza

SWOT analýza představuje jednoduchý nástroj pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, stejně jako o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). Cílem každé firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Jedině tak dosáhne konkurenční výhody nad ostatními. Potřebuje k tomu však dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí (Kozel, 2006).

Na základě vzájemného porovnání příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí vyplývají v matici čtyři možné skupiny strategií pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí. Zmíněné strategie jsou:

1. Strategie SO, zaměřené na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
2. Strategie ST, zaměřené na využití silných stránek na eliminaci resp. snížení negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí.
3. Strategie WO, zaměřené na překonávání vlastních slabých stránek a využívání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
4. Strategie WT, zaměřené na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí (Pošvář, Tomšík, Žufan, 2008).

Tabulka 2: Matice SWOT

Vnitřní prostředí Vnější prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	Strategie SO maxi-maxi	Strategie WO mini-maxi
Hrozby (Threats)	Strategie ST maxi-mini	Strategie WT mini-mini

Zdroj: Pošvář, Erbes 2008.

2.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je funkce, která spojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmami skrze informace – informace použité pro identifikaci a určení marketingových příležitostí a problémů; tvorbu, upřesnění a zhodnocení marketingových akcí; monitorování marketingové výkonnosti; a lepšímu porozumění marketingu jako procesu. Marketingový výzkum specifikuje informace potřebné pro řešení těchto úkolů; navrhuje metody sběru informací; řídí a implementuje proces sběru dat; analyzuje výsledky; a komunikuje poznatky a jejich důsledky (AMA, 2006).

Marketingový výzkum má tři základní úlohy. Deskriptivní – popisuje a prezentuje fakty, explanační – vysvětluje, prediktivní – předpovídá. Členíme ho na základní a aplikovaný výzkum. Základní výzkum probíhá ve velkých firmách nebo v akademické sféře a zkoumá především nové technologie. Aplikovaný výzkum se zaměřuje na specifické tržní informace, které využívají nejčastěji manažeři firem. Může být kvalitativní či kvantitativní, jednorázový či opakovaný a selektivní či evaluační (Vojtko, 2010).

2.4.1 Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu se skládá z plánovací, realizační a hodnotící fáze.

Plánovací fáze nejprve určuje výzkumné otázky, tedy co se bude zjišťovat a proč. Můžou se stanovit určité hypotézy nebo předpoklady výzkumu, které výzkum potvrdí nebo vyvrátí. Dále se zvolí metoda výzkumu. Zde vznikají otázky jako: Použijeme data sekundární nebo primární? Pokud primární, zvolíme kvalitativní nebo kvantitativní výzkum? A jaká metoda bude nejlepší? Dotazování, pozorování, experiment, ...? Po určení metody je nutné stanovit cílovou skupinu osob. Pokud se rozhodneme pro výběrové šetření, tedy zkoumat jen vzorek lidí z celého základního souboru, musí být tento vzorek zvolen tak, aby byl reprezentativní – proporčně odpovídal základnímu souboru. Nakonec se stanoví časový harmonogram a rozpočet.

Realizační fáze je tou nejdražší. Probíhá sběr a následně zakódování dat. Při analýze dat se vyvrátí či potvrdí hypotézy. Následuje vypracování a prezentace závěrečné zprávy a na konec **zhodnocení** dosažení cílů výzkumu (Vojtko, 2010).

2.4.2 Druhy marketingového výzkumu

Marketingový výzkum se dělí na dva základní druhy. Výzkum kvalitativní a kvantitativní.

Kvalitativní výzkum se pomáhá nalézt příčiny, vztahy a závislosti mezi subjekty. Bádá po tom, proč se něco stalo nebo děje. Často využívá individuální hloubkové nebo skupinové rozhovory, při nichž jsou obvykle přítomni odborně kvalifikovaní tazatelé, kteří se starají o správnou psychologickou interpretaci. Cílem je zjistit postoje, či motivy, jež vedou k danému chování (Kozel, 2006).

Oproti tomu **kvantitativní výzkum** hledá určitou četnost, či frekvenci výskytu něčeho právě probíhajícího nebo již ukončeného. Otázka většinou zní „kolik?“. Získává měřitelná číselná data. Aby byly výsledky statisticky spolehlivé, pro pozorování, dotazování i experiment využívá dostatečně velké soubory respondentů. Cílem může být vyzkoumat například kolik jednotlivců má určitý názor, je spokojeno, či se chová daným způsobem. Mohou to být data o spotřebě, pozici značky na trhu, znalosti značky a další (Kozel, Myňáková, Svobodová, 2011).

Kvalitativní výzkum a jeho metody

Metody kvalitativního výzkumu se využívají při nejasně definovaném výzkumném problému, který je potřeba zkoumat více do hloubky. používají empatie i intuitivního porozumění výzkumníka a z důvodu menšího vzorku respondentů bývají levnější (Vojtko, 2010).

Focus groups neboli skupinový rozhovor je nejpoužívanější metodou kvalitativního výzkumu. Jedná se o moderátorem vedenou diskusi osmi až dvanácti vybraných osob na zadané téma. Využívají se například při testování nových výrobků nebo ověřování konceptů reklam. Rozhovory jsou často nahrávány, aby mohly být znovu přehrávány a zkoumány (Machková, 2009).

Hloubkový individuální rozhovor je nestrukturovaný rozhovor na dané téma probíhající mezi respondentem a tazatelem, jímž obvykle bývá psycholog, či sociolog. Ten má za úkol vést respondenta k volnému hovoru na dané téma, a pakliže se v jeho výpovědi objeví nějaká zajímavost, podpořit ho v rozvinutí dané myšlenky. Osloven bývá menší počet respondentů, přibližně deset (Karlíček, 2013).

Projektivní techniky jsou určeny k nepřímému získávání informací o názorech a pocitech respondentů. Jsou používány v případech, kdy respondenti nejsou ochotni či schopni odpovídat na přímo položené otázky. Jedná se například o testy slovních asociací, testy dokončování vět, testy interpretace obrázků, testy dokončování příběhů a techniku hraní rolí (Machková, 2009, s. 55).

Případové studie zkoumají proč a jak se věci dějí. *Podstatou je detailní popis jednoho či několika případů, obvykle jednotlivců, s cílem objasnit co nejhlouběji dané případy se všemi jejich specifickými* (Průcha, Veteška, 2012, s. 212).

Etnografický výzkum je obvykle delší pozorování určité skupiny lidí a jejich kultury v přirozených podmínkách. Využívá se při něm zápisů, fotodokumentace i videozáznamů a má popisný charakter (Vojtko, 2010)

Kvantitativní výzkum a jeho metody

Kvantitativní výzkum, pokud je správně prováděn, je velmi spolehlivý. Data jsou reprezentativní vzhledem k základnímu souboru a jeho metody, dotazníkové šetření, pozorování i experiment, jsou detailně popsány. Nevýhodou oproti kvalitativnímu výzkumu je, že nezkoumá informace do takové hloubky, nedostatečně pokrývá extrémní případy a je finančně i časově náročný.

Pozorování je *proces systematického zaznamenávání případů nebo vzorů chování bez komunikace s pozorovanými* (Vojtko, 2010, s. 25). Pro pozorování bývají využity různé technické pomůcky. Výhodou je, že výzkum není závislý na ochotě respondentů komunikovat ani není zkreslen jejich subjektivním vyjádřením. Oproti tomu klade větší požadavky na pozorovatele, který musí být schopen jevy správně zachytit a reprezentovat. Pozorování bývá časově náročné. Vyplatí se ho použít, pokud je potřeba získat informace, které lidé jinak nechtějí nebo nemohou poskytnout (Vašítková, 2014).

Experiment a tržní testování je výzkumný přístup, kdy manipulujeme s jednou proměnnou, tzv. nezávislou, a sledujeme její příčinný vliv na jinou proměnnou, tzv. závislou. Rozlišujeme laboratorní a terénní experiment, jímž může být například tržní testování. To ovšem bývá spojeno s vysokými náklady (Vojtko, 2010).

Dotazníkové šetření se provádí pokládáním otázek a zaznamenáváním odpovědí. Seznam otázek a možných odpovědí tvoří dotazník. Ten pak odpovídá na výzkumnou otázku. Měřítkem efektivity sběru dat je návratnost. Provedením pilotáže je možné ji zvýšit. Dotazník se předloží nejprve pár lidem na zkoušku. Zjistíme tak, zda je dobře pochopitelný nebo zda v něm něco chybí. Nejasnosti poté upravíme a můžeme začít s výzkumem. Pro vyšší návratnost je také dobré zachovat anonymitu odpovědí, vybrat vhodnou denní dobu, podpořit ho odměnami ve formě peněz či dárků nebo vytvořit zajímavou formu dotazníku.

Podle formy komunikace se dotazníkové šetření rozděluje na telefonické, písemné, online a tváří v tvář. U dotazování tváří v tvář je vysoká návratnost. Můžeme položit i doplňující otázky a sledovat například i řeč těla respondenta. Telefonické dotazování je rychlé a levné. Doporučená maximální doba hovoru se pohybuje kolem dvaceti minut. Online dotazování je také velmi levné, avšak jeho návratnost je nízká. Písemné dotazníky je možné zasílat poštou (vhodné je přiložit ofrankovanou obálku) nebo podávat osobně.

Pro výběr reprezentativního vzorku respondentů je nejlepší sestavit seznam subjektů základního souboru. Pokud to není možné, použije se jedna z metod nepravděpodobnostního vzorkování jako je nahodilý, kvótní, úsudkový, řetězový výběr nebo anketa. Pokud jsou o základním souboru známy alespoň některé charakteristiky jako je složení podle pohlaví, věku či vzdělání, je dobré vybrat vzorek, tak aby ji procentuálně odpovídal (Vojtko, 2010).

3 Metodika

Diplomová práce byla vypracována na základě tohoto metodického postupu. Nejprve proběhlo studium teoretických východisek, které bylo zaměřeno především na trh cestovního ruchu, podnik cestovního ruchu a jeho specifika, dále na prostředí podniku a jeho analýzy. Konkrétně na PESTE analýzu, Porterův model pěti sil, analýzu metodou VRIO a SWOT analýzu. Nebylo vynecháno ani teoretické studium marketingového výzkumu.

Po studiu teoretických východisek následovala analýza současného stavu podniku a jeho prostředí. Byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku – PESTE analýza a Porterův model pěti sil, v rámci něhož bylo provedeno mezi zákazníky podniku i dotazníkové šetření. Dále byla provedena analýza vnitřního prostředí metodou VRIO. Nakonec byly zhodnoceny slabé a silné stránky podniku a možné příležitosti a ohrožení pomocí SWOT analýzy. Byl také proveden strukturovaný rozhovor s majitelem podniku Peterem Garčárem.

Dotazníkové šetření bylo zaměřené přímo na zákazníky podniku. Dotazník v českém jazyce byl sestaven na konci října roku 2016. Poté byla provedena pilotáž. Dotazník vyplnilo šest respondentů a byl znovu upraven. U dvou otázek bylo nutné doplnit další možnou odpověď. Ta původně mezi možnostmi zahrnuta nebyla, respondenti ji opakovaně jmenovali.

Celkem dotazník obsahuje 19 otázek a je možné si ho jak v českém, tak v anglickém jazyce přečíst v příloze. Během listopadu 2016 byl dotazník přeložen do angličtiny a od prosince 2016 byl poskytnut respondentům k vyplnění online. Aby se do výzkumu zapojil dostatek vhodných respondentů, tedy ti, kteří stromodům opravdu navštívili, byli tito respondenti předem požádáni o vyplnění majitelem Peterem a dále zpětně přes internet pomocí emailu a facebooku. Poté byly dotazníky vyhodnoceny. Data byla sbírána od prosince 2016 do ledna 2017. Celkem bylo vyplněno 95 dotazníků, z nichž bylo 5 vyřazeno. Vzorek tedy tvoří 90 respondentů, což je, vzhledem k průměrné roční návštěvnosti cca 200 zákazníků, 45 % ze základního souboru.

Během ledna a února 2017 byla data vyhodnocena a pomocí programu Microsoft Excel byly vytvořeny grafy a komentáře k jednotlivým otázkám.

Nakonec byla provedena syntéza výsledků a poznatků a na jejím základě byly navrženy opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti daného ubytovacího zařízení.

4 Řešení a výsledky

4.1 Představení vybrané ubytovací jednotky

Pro návrh opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti byl vybrán, jako ubytovací zařízení na trhu cestovního ruchu v kontextu udržitelnosti a zodpovědnosti, Treehouse Nature Observatorio, majitelem česky případně slovensky zvaný jako „stromodům“. Treehouse se nachází ve Střední Americe ve státě Kostarika jižně na karibském pobřeží v deštném pralese u městečka Manzanillo téměř na hranici s Panamou.

Majitelem i stavitelem je slovak Peter Garčár, který už 15 let žije v Kostarice. Peter krom toho, že je stavebním inženýrem, je také velkým ochráncem přírody. Spojil svůj studijní obor se svým koníčkem, v roce 2007 koupil v Kostarice první hektar pralesa a dva roky potom sestavil se svými indiánskými pomocníky na kmeni jednoho z nejvyšších stromů uprostřed svého pozemku stromodům. Peterovým cílem bylo postavit ekodům, který bude zavěšený na kmeni stromu tak, aby strom nepoškozoval, a který bude zároveň umožňovat studování života ve střední vrstvě stromového patra deštného pralesa, tedy zhruba ve výšce pětadvaceti metrů. V této hladině tropického pralesa se nachází ta nejrozmantější část života. Kromě soukromého a turistického využití, je tedy možné využívat tohoto stromodому i k vědeckým účelům, jako pozorovatelnu pro biology.

Jedná se o opravdu jedinečnou stavbu. Na rozdíl od jiných domů se tento stavěl odshora dolů. Je to také jediná úplně zavěšená stavba na světě. Dům je jako skládačka, všechny díly do sebe dokonale zapadají a při stavbě nebyl použitý jediný hřebík.

Plán byl takový, že stromodům se bude pronajímat turistům k ubytování a za vydělané peníze se časem nakoupí další hektary pralesa. Výjimečný projekt „Treehouse Nature Observatorio“ Petera Garčára získal v prosinci roku 2012 v Londýně cenu za nejlepší inovaci v oblasti turismu – „World Responsible Tourist Awards“ – jako nejlepší příklad pro budoucí rozvoj turismu s ohledem na ekologii.

Ve stromodomě, který má dvě patra a jehož obytná pocha je 60 metrů čtverečních, naleznou turisté vše potřebné k životu. Díky systému sběru dešťové vody a solární energie je návštěvníkům i uprostřed pralesa dopřán veškerý komfort, jako je koupelna se sprchovým koutem a malá kuchyňka. Ty se nacházejí spolu s 360ti stupňovou pozorovatelnou ve spodním patře, v horním patře jsou pak dvě malé ložnice, každá pro dvě osoby. Pro zájemce je pak možné otvorem ve střeše lézt po laně nahoru dalších 30 metrů až do koruny stromu.

Momentálně Peter nabízí základní nocleh v hlavní sezóně za 160 dolarů na osobu. V této ceně je zahrnuta asi hodinová túra pralesem ke stromodomu s výkladem o jednotlivých živočišných a rostlinných druzích a také o bezpečném chování v deštném pralese. Dále pomoc a potřebné vybavení pro šplhání po laně do stromodomu a zpět, menší svačina a snídaně především v podobě místního ovoce, a samozřejmě nocleh. Pokud mají turisté zájem mohou si navíc připlatit speciální donášku teplé večeře s láhví vína a tradiční kostarickou snídaní. Tato varianta pak stojí v hlavní sezóně 190 dolarů na osobu.

Stromodům funguje letos sedmým rokem, jeho obsazenost se každým rokem o něco zvyšuje. V posledních sezónách bylo obsazeno průměrně 100 nocí z celého roku, obvykle po dvou osobách. Z toho celkem přibližně 60 nocí v hlavní sezóně a 40 ve vedlejší sezóně.

Peter zaměstnává zatím pouze jednoho zaměstnance indiána z místního pralesa Orlanda Hernandezze, který se v pralese velmi dobře vyzná, protože v něm vyrostl. Zároveň se nebojí výšek, což je pro práci v korunách stromů zásadní. Orlando mluví bohužel pouze španělsky, což nestačí vždy, protože někteří zákazníci španělsky neumí. Petr sám mluví španělsky plynule a kromě angličtiny ovládá ještě několik dalších jazyků. Větší část práce na stromodomě a komunikaci se zákazníky si tedy zastává sám. S propagací stromodomu na internetu a s rezervací ubytování online pomáhá Peterovi dobrovolně a bezúplatně jeho manželka Isabel.

4.2 Analytická část

Klíčovým cílem analytické části této práce je navrhnout opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti ubytovacího zařízení na trhu cestovního ruchu v kontextu udržitelnosti a zodpovědnosti. Toto opatření by mělo být navrženo na základě výsledků analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

4.2.1 Analýzy vnějšího prostředí podniku

Jak již bylo výše uvedeno, stromodům je postaven v Kostarice. Tato středoamerická země leží téměř v nejužším místě Středoamerické šíje mezi Atlantským (Karibské moře) a Tichým oceánem. Na severu sousedí s Nikaragou a na jihu s Panamou. Hlavním městem Kostarické republiky je San José s přibližně 1,6 miliony obyvatel. Úředním jazykem je španělština. Časový posun oproti SEČ je -7 hodin.

Kostarika je turisticky oblíbená, a to především kvůli své přírodní rozmanitosti. Nejčastěji navštěvované jsou národní parky, ve kterých mohou turisté pozorovat např. tukany, tapíry, nosály, paky, jaguáry či oceloty (Mc Neil, Israel, Yevin, 2009).

Turisté přijíždějí do Kostariky především, aby si odpočinuli a dovolenou tráví většinou na tichomořském pobřeží v hotelech a resortech na pláži. Pláže v Kostarice mají několik druhů barev, od bílé či okrové, po modravou až tmavě šedou a to díky jejich vulkanickému původu. Většina pláží je veřejných a celkem zaujímají téměř 1 300 km.

Další populární aktivitou je bezesporu pozorování ptáků. Zajímavé je, že na území země, jejíž rozloha může být srovnatelná se Švýcarskem, bylo spočteno více než 870 druhů ptáků, což je více, než žije v USA a Kanadě dohromady. Zároveň zde nachází domov celá čtvrtina známých motýlích druhů a tisíce druhů mūr, včel a vos (Mc Neil, Israel, Yevin, 2009).

Turisté také navštěvují tropické deštné pralesy. Mnoho zkušených průvodců zde nabízí své služby a díky nim mohou turisté spatřit mnoho druhů zvířat, která se v pralese ukrývají. *V pralesích je ukryto také významné množství exotických rostlin, na jeden hektar se počítá až 100 různých druhů stromů, což je až o třetinu více, než v nejbujnějších porostech v Severní Americe* (Cantor, Taplin, 2009, s. 17). Navzdory velké ochraně těchto lesů se Kostarika stále potýká s problémem ilegálního odlesňování.

Sportovně založení jedinci sem cestují kvůli velkým vlnám a ideálním podmínkám pro surfíng. Mnoho pláží a málo lidí jsou také důležitými atributy pro výběr Kostariky jako surfařské destinace.

Dalším důvodem, proč turisté volí za cíl právě Kostariku, jsou sopky. Až 300 sopek na rozloze 51 000 km se jeví jako nemožné, ale z nich pouze 70 je viditelných na zemi a pouze 5 je jich stále činných. Vědci samozřejmě hlídají a monitorují činnosti ostatních sopek, jež by se mohly náhle probudit k životu (Mc Neil, Israel, Yevin, 2009).

Lidé preferující adrenalin zase hojně využívají nabídek cestovních kanceláří k raftingu na divokých kostarických řekách. Pro tuto aktivitu je nutné speciální vybavení a zkušenosti. Cestovní kanceláře a agentury samozřejmě zajišťují také exkurze po hlavním městě a okolních městech. I zde mohou turisté najít historii, kulturu a zajímavé památky.

4.2.1.1 PESTE analýza

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, cílem PESTE analýzy je získání komplexního pohledu na vnější prostředí podniku prostřednictvím hodnocení politických, ekonomických, sociálních, technologických a ekologických faktorů. Na základě této analýzy může podnikatelský subjekt identifikovat nejen změny a trendy, které by mohly

mít vliv na jeho činnost, ale zároveň vymezí své reakce na ně. Rozhodující částí analýzy je volba vhodných ukazatelů, které mají vazbu na hodnocené odvětví.

Politicko-právní faktory

Kostarika je demokratickou zemí. Vládne zde liberální demokracie a co se politiky týče, je jednou z nejstabilnějších zemí světa. Jde o zemi, která se snaží zůstat neutrální, což je jedním z důvodů proč nemá vlastní armádu. Chod země je udržován bez politického násilí.

Podíl obyvatel žijících v chudobě se ovšem drží kolem dvaceti procent a sociální záchranný systém se začal rozpadat kvůli rostoucím fiskální omezením u veřejných výdajů. Ačkoli Kostarika zůstává bezpečnější zemí než její sousedé, rostoucí míru kriminality nelze ignorovat. Americká vláda poskytuje proto Kostarice vybavení i trénink, aby pomohla snížit úroveň kriminality. Kostarika má také pokračující spor na hranici s Nikaragou.

Kostarika těžila ze zahraničních investic do elektroniky a zdravotnictví. Dohoda o volném obchodu mezi Střední Amerikou, Dominikánskou republikou a Spojenými státy americkými otevřela odvětví pojištění a telekomunikace soukromým investorům. Země nadále zaostává v podpoře účinného právního státu. Vlastnická práva zde nejsou příliš dobře chráněna. Přetrvávající korupce stále ohrožuje vznik živější ekonomické aktivity. Zajímavostí je, že vláda nabízí daňové výjimky pro ty, kteří jsou ochotni investovat v zemi (Market research reports, 2012).

Vláda uplatňuje pragmatismus v obchodních vztazích, spojený s liberalizací zahraničního obchodu a prohlubováním obchodních vztahů se všemi partnery bez ohledu na jejich politický charakter. Prioritou vlády v oblasti hospodářské politiky je zejména rozvoj průmyslu náročných technologií, investice do vzdělávání a infrastruktury, zvýšení konkurenceschopnosti, apod. Projevuje se trend otevírání se zahraničním firmám a privatizace (většinou zadlužených) státních podniků. Došlo k otevření sektoru telekomunikací a pojišťovacích služeb soukromým firmám. Nové zákony také umožňují soukromým společnostem exportovat do zahraničí jimi vyrobenou elektrickou energii, což bylo předtím výsadním právem státního podniku ICE (MZV, 2016).

Ekonomické faktory

Kostarika si stále snaží uchovat svou jedinečnou tvář mezi ostatními středoamerickými zeměmi. Jak už bylo zmíněno, velmi významný krok v ekonomice země byla ratifikace CAFTA – Středoamerická dohoda o volném obchodu, ke které přistoupili až v roce 2005.

V zemi existují sociální dávky nezaměstnaným, minimální mzda, zdravotní, sociální a důchodové pojištění (Mc Neil, Israel, Yevin, 2009).

Růst hrubého domácího produktu (HDP) Kostariky v roce 2015 dosáhl 3,7 %, což je o 0,7 procentního bodu více než v roce 2014. V hodnotovém vyjádření se HDP přiblížil hranici 38 mld. Euro. HDP na jednoho obyvatele se zvýšilo na 7.959 Euro.

Index spotřebitelských cen vykázal na konci prosince 2015 kumulovanou roční míru inflace na úrovni 0,7 %, což je historiky nejnižší ukazatel a hluboko pod cílovou metou 2 %. Díky minimálnímu růstu cen centrální banka (BCCR) drží svoji základní úrokovou intervenční sazbu na 3 %.

Míra nezaměstnanosti na konci roku 2015 činila 8,5 % obyvatel v aktivním věku, což je míra odpovídající vládním očekáváním.

Tabulka 3: Základní makroekonomické ukazatele Kostariky v posledních 5 letech

	2011	2012	2013	2014	2015
HDP (mld. Euro)	29,6	35,2	37,1	37,3	37,7
HDP (růst v %)	4,5	5,2	1,8	3,0	3,7
HDP/ 1 obyv. (Euro)	6.034	6.454	7.345	7.668	7.959
Míra inflace (%)	5,8	4,7	4,6	3,7	0,7
Míra nezaměstnanosti (%)	7,3	7,7	7,6	8,5	8,5

Zdroj: MZV ČR, 2016.

Zajímavé je, že Kostarika má stejně stabilní ekonomiku jako před celosvětovou hospodářskou krizí. Ta se z velké části odvíjí od zemědělství. Také průmyslový sektor se dá považovat za solidní. Zemědělství se podílí 6,5 % na celkovém HDP a průmysl přispívá asi 25,5 % k HDP. Hlavním zdroj příjmů Kostariky závisí ovšem na cestovním ruchu. Ten se na celkovém HDP podílí asi ze 68 %. To je také hlavním důvodem, proč globální krize téměř neměla vliv na tuto ekonomiku.

V roce 2015 dosáhly příjmy státního rozpočtu 6,8 mld. USD a výdaje narostly na 8,1 mld. USD.

Ačkoli Kostarika dlouhodobě vykazuje deficitní státní rozpočet, v posledních letech administrativně uplatňuje odpovědnou fiskální politiku s cílem postupně snižovat deficit státního rozpočtu. Za poslední 3 roky se jí podařilo redukovat fiskální deficit z 1,7 mld. USD na 1,3 mld. USD.

Tabulka 4: Vývoj rozpočtu, jeho příjmové a výdajové části, za posledních 5 let

	2011	2012	2013	2014	2015
Příjmy (mld. USD)	5,1	5,4	6,2	6,5	6,8
Výdaje (mld. USD)	6,9	7,2	7,9	8,0	8,1
Saldo státního rozpočtu (mld. USD)	-1,8	-2,8	-1,7	-1,5	-1,3

Zdroj: MZV ČR, 2016.

Veřejný dluh Kostariky se postupně redukuje. Za posledních 5 let se vládě podařilo snížit jeho podíl na HDP z téměř 45 % na 36,1 %.

Zahraniční zadluženost se rovněž snižuje a v poslední době se pohybuje kolem 3-4 mld. USD. V roce 2014 dosáhla 3,5 mld. USD.

Na dluhovou službu země vynakládá podle Světové banky v průměru ročně 1,2 mld. USD. Poslední oficiální údaje jsou za rok 2011, kdy činily výdaje na obsluhu dluhu 1,6 mld. USD.

Tabulka 5: Platební bilance

	2011	2012	2013	2014	2015
-bilance BÚ (mld. USD)	-0,5	-0,6	-0,8	-0,9	-1,0
-bilance BÚ (v % HDP)	5,0	4,8	5,3	4,9	4,7
Devizové rezervy, mld. USD	4,6	4,8	6,9	7,3	7,5
Veřejný dluh/HDP (%)	42,5	44,7	35,4	36,3	36,1
Zahraniční zadluženost (mld. USD)	8,9	4,1	2,8	3,4	3,5
Dluhová služba (v mld. USD)	1,2	1,6	n/a	n/a	n/a

Zdroj: MZV, 2016.

Daň z příjmu v Kostarice pro právnické osoby se aplikuje na celkový čistý příjem. Pokud je hrubý zisk do 43 253 000 CRC, jedná se o 10 %, pokud se zisk pohybuje do 87 004 000 CRC, aplikuje se sazba 20 %, pro vyšší zisky 30 %.

Pro fyzické osoby s příjmy do 685 000 CRC se daň neaplikuje. Pro ty, co vydělávají mezi 685 000 CRC a 1 028 000 CRC je daň z příjmu 10 %. Pokud je příjem vyšší, daňová sazba je 15 %.

Daň z přidané hodnoty je prozatím 13 %, ale vláda pracuje na reformě, která by tuto hodnotu zvýšila na 15 % (MZV, 2016).

V hodnocení ekonomické svobody v roce 2014 získala Kostarika skóre 66,9 bodů, což z ní dělá 53. nejsvobodnější ekonomiku roku 2014. Celkové skóre tak zůstává od předchozího roku téměř beze změny. Zlepšení bylo zaznamenáno v osvobození země od korupce, ve svobodě podnikání, fiskální svobody a obchodní svobody.

Kostarickou národní měnou je "colon", jehož směnný kurz k USD činil 534 CRC/1 USD a k euru 575 CRC/ 1 Euro (prosinec 2015) (MZV, 2016).

Sociálně-demografické faktory

Počet obyvatel Kostariky se pohybuje okolo 4,85 milionů. Hustota zalidnění potom 94,6 obyvatel na km². Průměrný roční přírůstek obyvatel je 1,12 %. Z hlediska demografického složení tvoří 50,8 % muži a 49,2 % ženy.

Největší skupinu obyvatelstva tvoří běloši (potomci Španělů, příp. dalších evropských imigrantů) 83,63 %, 6,72 % mestici, 2,42 % indiáni, 1,05 % černoši, 0,21 % Asiaté aj. Imigranti tvoří 9 % místní populace (není započítána poměrně vysoká pracovní imigrace Nikaragujců, která sezónně dosahuje 200–300 tisíc osob).

V zemi vyznává 62 % obyvatel náboženství římskokatolické, asi 21 % protestantské, dále je zastoupeno náboženství indiánských skupin obyvatel. Oficiálním jazykem Kostariky je španělština. Míra gramotnosti v Kostarice je 96%. Primární a všeobecné základní vzdělání jsou zde povinné (MZV, 2016).

V zemi existuje bezplatné zdravotnictví a povinná školní docházka pro děti od 6 do 12 let. Vysoká gramotnost, vysoký průměrný věk a fakt, že většina obyvatel země jsou střední ekonomická třída, svědčí o vyspělosti země (Mc Neil, Israel, Yevin, 2009).

Technologické faktory

Kostarika je čtvrtým největším vývozcem špičkových technologií. Existuje zde institut s názvem Technical Institute Cartago (ITCR), který se specializuje v oblasti vědy a techniky, a vzdělává lidi v oblasti zemědělství, průmyslu a hornictví. Je zde také mnoho firem podnikajících v high-tech průmyslu. Hlavním průmyslem se zde stal průmysl farmaceutický, finanční outsourcing, vývoj softwaru a také ekoturistika. Také vysoká úroveň vzdělání jejích obyvatel zapříčiňuje, že země je atraktivní lokalitou pro investice.

O nadprůměrné technologické vyspělosti země svědčí také fakt, že v roce 2016 užívalo z celkového počtu obyvatel 4 873 000 internet 4 236 000, což je téměř 87 % obyvatel. Toto procento je vysoké jak vůči průměru celé Střední Ameriky, kde je uživateli internetu

53 %, tak vůči celému světu, v němž užívalo internet v roce 2016 průměrně 50,1 % obyvatel. Zajímavé je také, že internetový profil na facebooku mělo v minulém roce celých 2 900 000 obyvatel Kostariky (internetworldstats, 2016).

Ekologické faktory

V současné době čelí Kostarika výzvě k zachování přírody a jejích zdrojů. Zdejší životní prostředí je ohroženo výstavbou nových staveb a hotelů, nekontrolovaným těžebním průmyslem, který decimuje původní lesní porosty a proto se hledá způsob, jak zachovat přírodní zdroje při zachování rozvoje a sociální politiky země. Nejčastěji se mluví o ekoturistice a udržitelném rozvoji.

Především díky těžbě dřeva, velké produkci zemědělství, farmářství a turismu, se plocha kostarických lesů za posledních 400 let zmenšila téměř o 60 %. Přesto všechno je dnes přes 25 % země chráněno jako národní parky nebo rezervace. Kostarika je považována za jednu ze zemí s nejlepším systémem a s nejdelší tradicí ochrany přírody (Mc Neil, Israel, Yevin, 2009).

Velmi důležitými pojmy se v posledních letech staly ekoturistika a trvale udržitelný cestovní ruch. V Kostarice vzniklo během posledních desetiletí mnoho institucí na ochranu přírody, mezi které patří například SPN (Servicio de Parques Nacionales) Správa národních parků, ICT (Instituto Costarricense de Turismo) Národní turistická asociace či MINAE (Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones) Ministerstvo spravující systém národních parků, a mnoho dalších.

Právě Národní turistická asociace vytvořila systém hodnocení hotelů a ubytoven nazvaný Certification for Sustainable Tourism (CST), který je hodnotí na základě jejich interakce s přírodním prostředím a místními komunitami, jejich postoji k udržitelnému cestovnímu ruchu a stupni, jimiž povzbuzují klienty k podpoře udržitelnosti. Mezi tyto zásady patří například recyklace, užívání úsporných žárovek, výměna ložního prádla jen jednou za několik dní či vyzývání návštěvníků k šetření vodou (Mc Neil, Israel, Yevin, 2009).

Dále se velmi dbá na základní ekoturistická pravidla chování:

- Do přirozeného prostředí volně žijících živočichů nesmí být bezdůvodně zasahováno.
- Odpadky musejí být řádně odstraněny.
- Turistika by měla pozitivně ovlivňovat místní komunity a být odpovědně spravována.
- Turistika by neměla narušovat původní kultury.

- Turisté by měli zemi opouštět s větším porozuměním přírodě, ochraně přírody a životnímu prostředí (Mc Neil, Israel, Yevin, 2009).

Shrnutí PESTE analýzy

Politicko-právní faktory lze vyhodnotit jako pro podnik příznivé. Politická situace v zemi je stabilní, politika je nakloněná zahraničním obchodům, podporující cestovní ruch, podnikatele, kteří dále investují v Kostarice, zvyhodňuje, navíc si také uvědomuje svou zodpovědnost vůči životnímu prostředí. Jediným problémem by pro podnik mohla být vzrůstající kriminalita, kterou si však kostarická vláda uvědomuje a snaží se její úroveň snížit.

Co se týká ekonomických faktorů, vyhlídky Kostariky jsou dobré, neboť má potřebnou politickou a ekonomickou stabilitu, těší se důvěře soukromých zahraničních investorů i mezinárodních finančních institucí. Zvyšuje se domácí spotřeba a roste důvěra spotřebitelů. Většina kostarických firem hodnotí ekonomickou budoucnost země optimisticky. Dá se tedy říct, že i toto prostředí je pro podnik příznivé.

Demografické faktory jsou pro podnik také poměrně příznivé. Vzdělanost obyvatelstva je poměrně vysoká, zdravotní a sociální systém funguje dobře. Místní lidé jsou si poměrně vědomi nutnosti ochrany pralesů i toho, že cestovní ruch jim přináší mnoho příjmů, proto se přiklánějí na stranu podniku, jsou ochotni spolupracovat a pomáhat, nestaví se do cesty.

Z technologických faktorů by na podnik mohl mít vliv snad pouze příznivý rozvoj ekoturistiky, a to jak ze strany státních orgánů, neziskových organizací, místních obyvatel i turistů.

Ekologické faktory ovlivňují podnik nejvíce. Mohlo by se zdát, že vysoká ochrana přírody, by mohla podnik omezovat, zabraňovat mu v růstu, či rozvoji. Ale protože podnik sám je stvořen právě především proto, aby pomohl životnímu prostředí uchránit, lze i tato ochranná opatření hodnotit pozitivně. Majitel se se svým stromodmem velmi rád přizpůsobí všem podmínkám a dokonce lze ochranná opatření vnímat jako výhodu oproti konkurenci, protože málokterý konkurenční podnik se přizpůsobuje lépe a snadněji, než právě stromodům.

4.2.1.2 Porterův model pěti sil včetně dotazníkového šetření

Základním nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí stromodomu a jeho strategického řízení je Porterův model pěti sil. K dosažení tohoto cíle je nutné rozebrat pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost podniku přímo či nepřímo ovlivňují.

Provedením analýzy dostaneme odpovědi na otázky:

- Jak silní jsou stávající konkurenti?
- Jaké jsou bariéry vstupu na trh ubytovacích služeb v udržitelném cestovním ruchu?
- Jaká je smluvní síla kupujících?
- Kolik je na trhu pro podnik vhodných dodavatelů?
- Jaké je ohrožení ze strany substitutů?

Stávající konkurenti

Stávajícími konkurenty jsou pro stromodům veškeré ubytovací jednotky v jeho blízkosti, především tedy ty nacházející se přímo v Manzanillu. Více ho však ohrožují ty, které jsou stejně jako stromodům zaměřeny na ekoturismus a jsou umístěny přímo v pralesi, na což se snaží nalákat své zákazníky. Protože stromodům v Kostarice navštěvují lidé z celého světa, dá se však říci, že jakékoli ubytovací zařízení kdekoli ve světě, které nabízí možnost stát se součástí pralesa, je pro něj konkurencí. I přesto je stromodům v mnoha ohledech vyjimečný.

Oficiálních ubytovacích jednotek v Manzanillu a jeho blízkém okolí je celkem sedm. Dále zde turisté najdou ubytování v soukromí, to ale nelze předem rezervovat. Je většinou nutné ho smluvit přímo na místě, proto pro stromodům, kde si hosté rezervují přenocování předem, nemusí být ohrožující.

Ze sedmi oficiálních ubytovacích jednotek je pět zaměřeno právě na ekoturismus. Jsou to El Árbol, Congo Bongo Ecolodges, Almonds and Corals, House of Adventure a Villa Toucan. O všech těchto ubytovacích jednotkách lze říci, že jsou zaměřeny na poskytnutí poměrně luxusního ubytování s komfortem jako je kuchyňe, koupelna, někde i s výřivkou, či čisté bezpečné ložnice. To vše opravdu přímo v džungli. Zákazníci tam najdou vše, co potřebují. Zázemí je všude velice dobře opečovávané, některé blíže, některé dále od moře.

Každý podnik nabízí určitou výhodu, kterou ostatní nemají. Například Villa Toucan nabízí z obou ložnic výhled přímo na moře. House of Adventure se chlubí tím, že je postaven ručně pouze z recyklovaných materiálů, navíc jako jediný je spojen i s restaurací. Stále však nemá své internetové stránky, čímž opět omezuje své zákazníky pouze na ty, kteří přijedou a hledají ubytování až na místě. Almonds and Corals společně s Congo Bongo Ecolodges poskytují nejvíce lůžek k ubytování v jednom termínu. Jsou to celé

osady skládající se z několika domků. Tyto dva podniky nabízí dokonce pořádání svateb a svatebních večírků a obě mají z vlastních pozemků přímý přístup k pláži.

Lze říci, že všechny zmíněné jednotky jsou větší než stromodům, nabízejí možnost ubytování více osob najednou a všechny jsou blíže k moři.

Oproti tomu ani jedna není zavěšena ve výšce dvacetipěti metrů a nenabízí zážitek spojený s túrou pralesem doplněnou o výklad a následující adrenalin při šplhání po laně nahoru do domu. Také ani jedna nenabízí výhled zeshora na koruny stromů pralesa v dále zakončený Karibským mořem.

Vstup nových konkurentů

Hlavní bariérou pro vstup nových konkurentů jsou vládní omezení týkající se stavby domů v pralese. Je přímo omezen počet metrů čtverečních domu na jeden hektar pralesa. Proto každý, kdo by chtěl právě takto zde podnikat, musí nejdříve koupit určitý počet hektarů pralesa.

Počet hektarů, které jsou k prodeji, je však také omezen a ne každý hektar je vhodný pro podnikání. Jsou to pouze ty části pralesa, nacházející se v blízkosti civilizace, pláží a dopravních komunikací.

Stavba v pralese také není nijak snadná. Přestože by se zdálo, že kvalitního dřeva pro stavbu domu je na pozemku dostatek, není to tak jednoduché. Pokácení každého stromu musí nejdříve úřady odsouhlasit. Doprava vlastních materiálů je nesmírně náročná nejen finančně, ale i fyzicky.

Celkově tedy není třeba se nové konkurence v blízkosti stromodому obávat, protože bariéry pro vstup nových konkurentů jsou poměrně vysoké.

Pokud bychom uvažovali, že konkurence se může nacházet i jinde po světě, mohly by být obavy už poněkud vyšší. Když by se jiným subjektům podařilo přejmout myšlenku domu zavěšeného vysoko v koruně stromu, mohli by se potencionální zákazníci rozhodovat, zda vůbec navštívit stromodům právě v Kostarice a ne třeba v pralese v jiné zemi, či dokonce na jiném kontinentu.

Vyjednávací síla zákazníků

Klíčovým faktorem pro stromodům jsou zákazníci. Právě zákazníci rozhodují o tom, zda podnik bude prosperovat či nikoli.

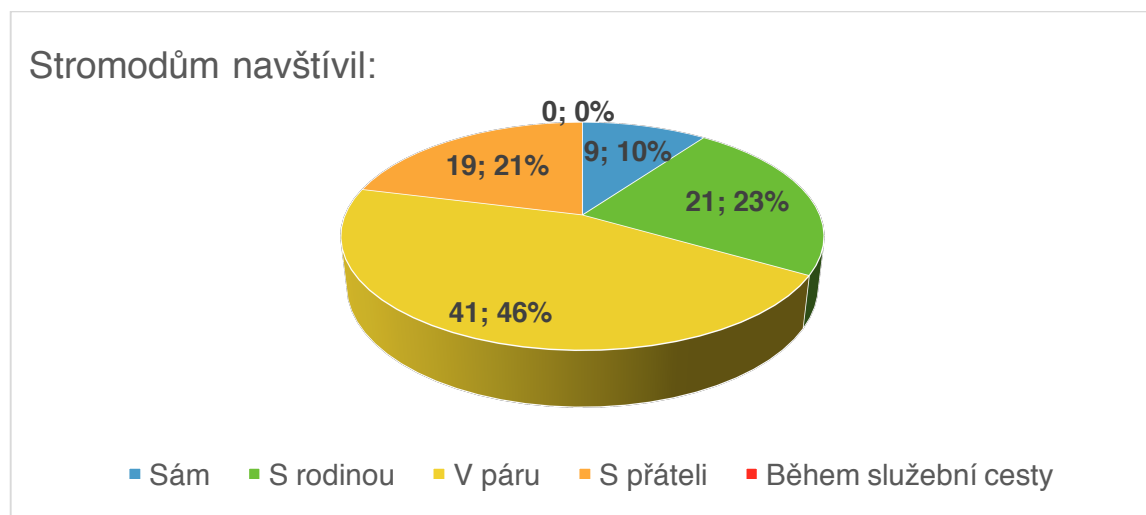
Pro přilákání a udržení zákazníka je podnik nucen nabízet jedinečné zážitky, poskytovat kvalitní služby nebo mít cenovou nabídku lepší než konkurence. Neméně důležitým faktorem výběru jsou ovšem také reference, dostupnost, pohodlí a rozmanitost. Pro další rozvoj podniku je velmi důležité znát názory zákazníků, či údaje o nich. Proto bylo provedeno dotazníkové šetření.

Dotazníkové šetření

Dotazník obsahuje celkem 19 otázek a je možné si ho jak v českém, tak v anglickém jazyce přečíst v příloze.

Jak je podrobněji popsáno v metodice práce, celkem bylo online vyplněno 95 dotazníků, z nichž bylo 5 vyřazeno. Vzorek tedy tvoří 90 respondentů, vzhledem k průměrné roční návštěvnosti cca 200 zákazníků je to 45 % ze základního souboru.

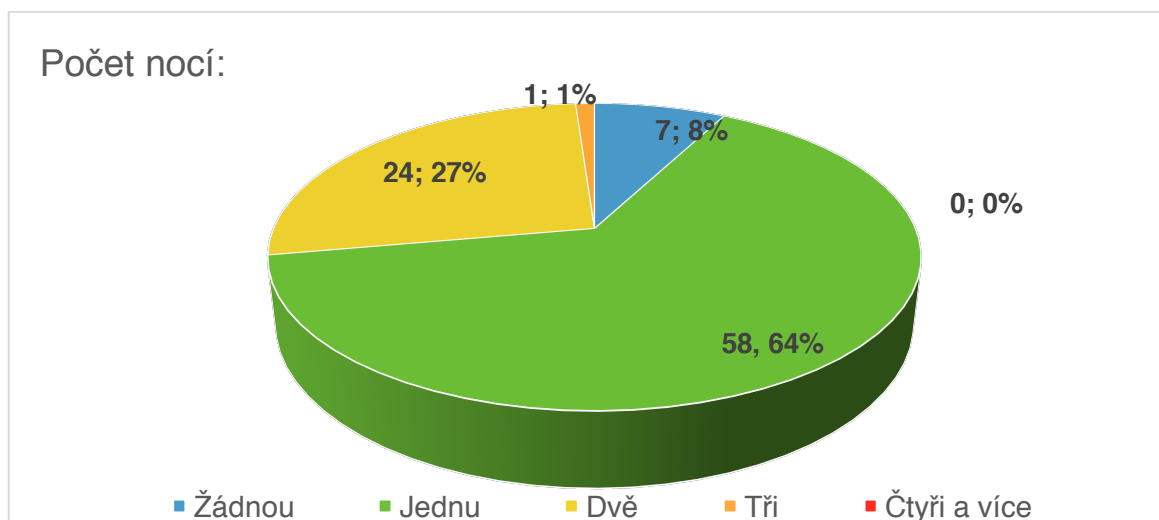
Graf 1: S kým respondent stromodům navštívil: (n=90)



Zdroj: vlastní zpracování.

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že téměř polovina dotazovaných navštívila stromodům se svým partnerem. Více než 20 % ho navštívilo s rodinou stejně tak více než 20 % s přáteli. 10 % respondentů přijeli sami. To je pro podnik poměrně dobré, jeho zákazníci téměř vždy přivedou další.

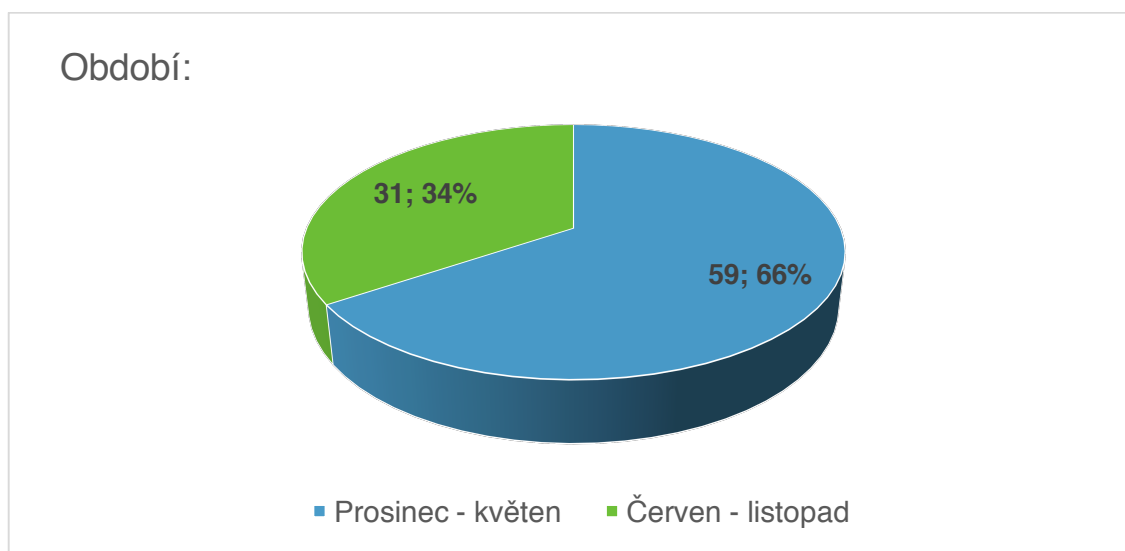
Graf 2: Počet nocí, které respondent ve stromodomu strávil: (n=90)



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř 2/3 respondentů strávily ve stromodomě pouze jednu noc. Tato skutečnost pravděpodobně souvisí s náročností šplhání do stromodomu a zpět, která bez pomoci personálu není možná. Strávit tam více nocí tudíž znamená strávit celé dny ve stromodomu, téměř bez možnosti dostat se pryč. Pokud lidé nepřijedou za pozorováním konkrétního živočišného druhu, na který by museli delší dobu čekat, není pro ně motivující zůstat zde déle než jednu noc. Tento fakt by ale mohl souviset také s cenou ubytování.

Graf 3: Respondent stromodům navštívil v období: (n=90)

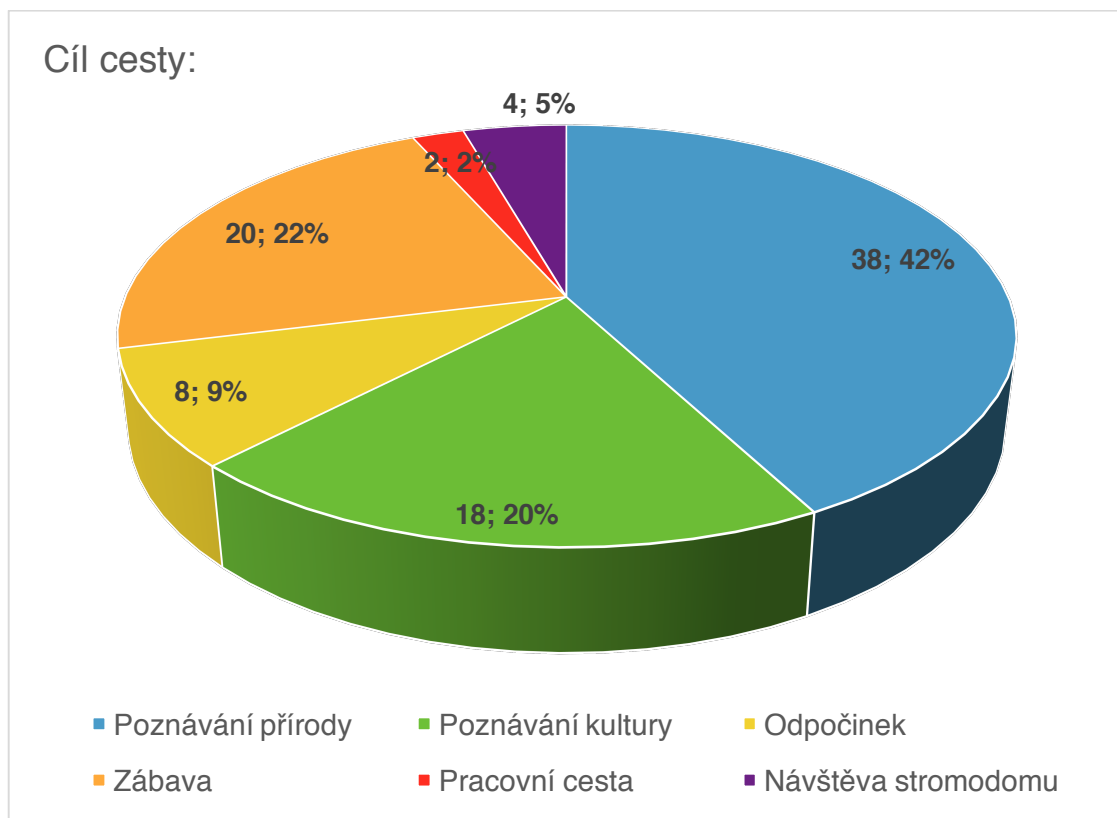


Zdroj: vlastní zpracování

Jak se dalo předpokládat téměř 2/3 respondentů navštívily stromodům v hlavní sezóně, která začíná v Kostarice v prosinci a končí v květnu. Je to totiž období sucha. Od června pak začíná období dešťů, kdy teplota sice zůstává vysoká, ale může se stát, že pár dní

z dovolené turistům proprší. V hlavní sezóně jsou pochopitelně všeobecně ceny ubytování vyšší než v sezóně vedlejší. I stromodům má svou cenovou politiku nastavenou takto, což se dá považovat za správné.

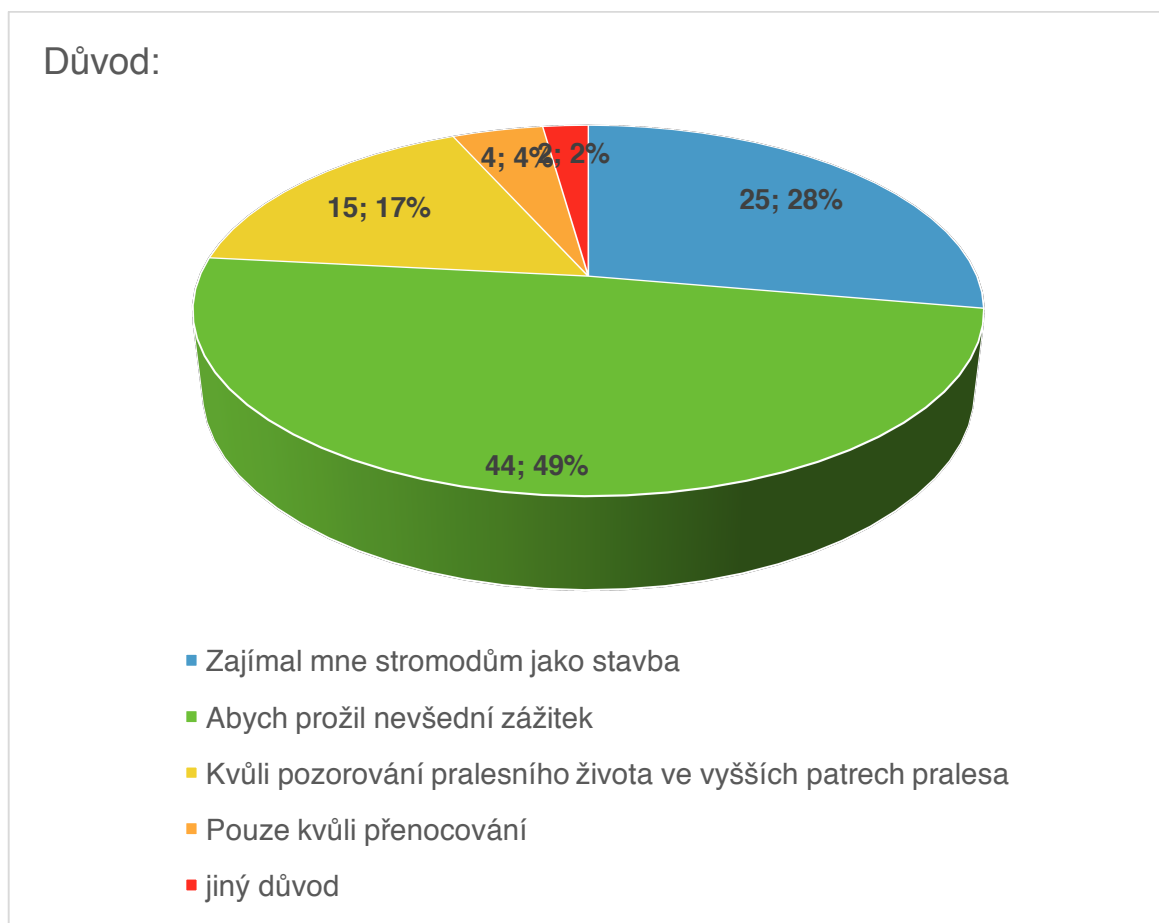
Graf 4: Hlavní cíl respondentovi cesty do Kostariky: (n=90)



Zdroj: vlastní zpracování

Největší část respondentů 42 % se do oblasti, v níž se stromodům nachází, vydává z důvodu poznávání přírody. 22 % jede za zábavou, 20 % za poznáváním místní kultury, 9 % za odpočinkem. Čtyři respondenti dokonce odpověděli, že přijeli především kvůli návštěvě stromodomu. Z těchto respondentů pocházejí tři z jiné části Kostariky.

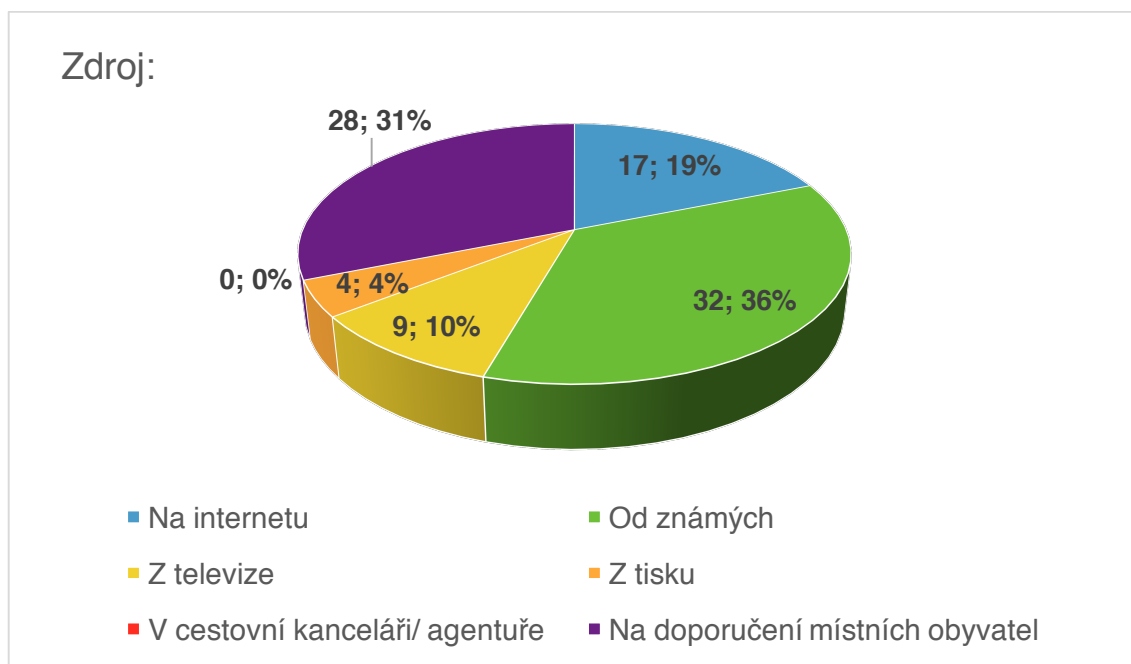
Graf 5: Důvod, ze kterého se respondent rozhodl navštívit stromodům: (n=90)



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř polovina dotazovaných přijela navštívit stromodům především proto, aby prožili nevšední zážitek a více než čtvrtina zajímá především stromodům jako stavba. To je pro podnik velmi pozitivní, protože právě v zážitku, který nabízí, se nachází jeho nejsilnější konkurenční výhoda. Stejný zážitek ani stejnou stavbu nenabízí zatím žádná konkurence. 17 % respondentů potom navštívilo stromodům, aby mohli pozorovat pralesní život ve vyšších patrech života, což je opět stejná konkurenční výhoda, kterou jiné podniky nabídnout nemohou.

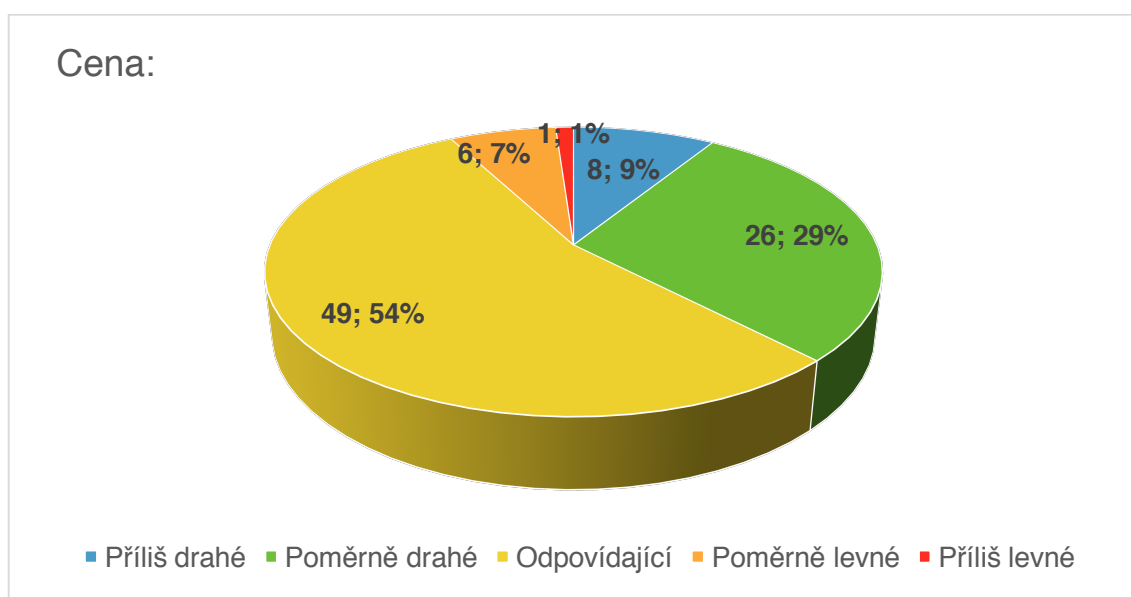
Graf 6: Jakým způsobem se respondent o stromodomě dozvěděl? (n=90)



Zdroj: vlastní zpracování

36 % respondentů se o stromodomě dozvědělo od známých, 31 % přišlo na doporučení místních obyvatel. Pouze 19 % respondentů se o něm dozvědělo na internetu, 10 % z televize a 4 % z tisku. Vzhledem k nízkému procentu respondentů, kteří znají stromodom z médií, by bylo vhodné propagovat podnik v médiích více a přilákat tak další zákazníky a využít nezaplněné termíny.

Graf 7: Jak respondent hodnotí cenu ubytování v hlavní sezoně (160 dolarů za osobu/noc včetně všech doprovodných služeb, svačiny a snídaně):



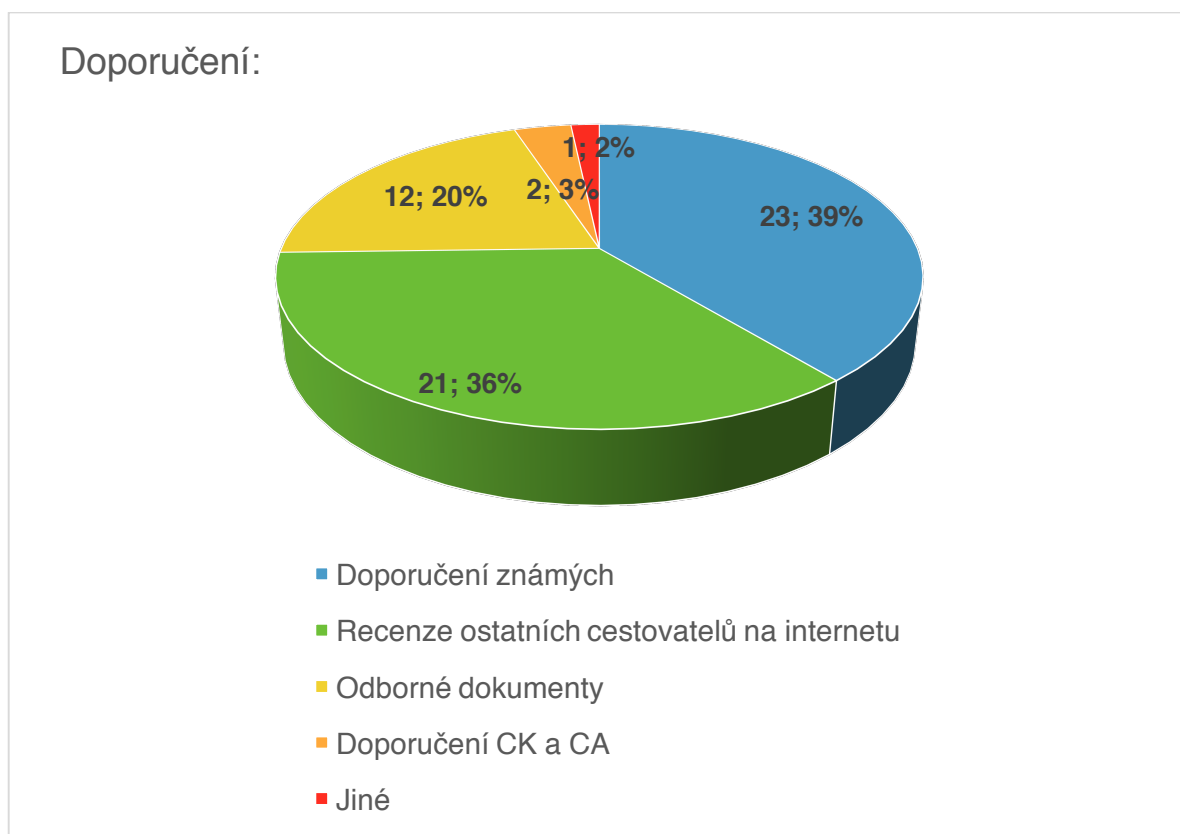
Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina dotázaných se shoduje, že cena ubytování a služeb je odpovídající. Vzhledem k tomu, že zákazníci stromodomu jsou lidé z celého světa, je to pozitivní skutečnost. Dalo by se totiž očekávat, že lidé z různých zemí budou stávající cenovou politiku hodnotit mnohem odlišněji. Přesto nelze opomíjet, že celkem 37 % respondentů ji vnímá jako poměrně či příliš vysokou. Možná by tedy stálo za to uvažovat o mírném snížení ceny.

K otázkám číslo 9 „Ubytoval byste se ve stromodomě znova?“ a 10 „Doporučil byste ubytování ve stromodomě svému známému?“ není potřeba žádných grafů, protože obě otázky byly téměř všemi respondenty zodpovězeny jako „určitě ano“. Toto je jedno z nejpozitivnějších zjištění výzkumu. Zákazníci jsou natolik spokojeni, že nejen že by sami rádi znovu přijeli, ale dokonce by ubytování a zážitek s jistotou doporučili dále svým známým.

Z odpovědí na otázku číslo 11, vyplývá, že 66 % (tedy 59) respondentů, cestuje spíše individuálně a 34 % (tedy 31) z nich častěji cestuje s cestovní kanceláří nebo agenturou.

Graf 8: Při plánování cest bere respondent v potaz především: (n=59)

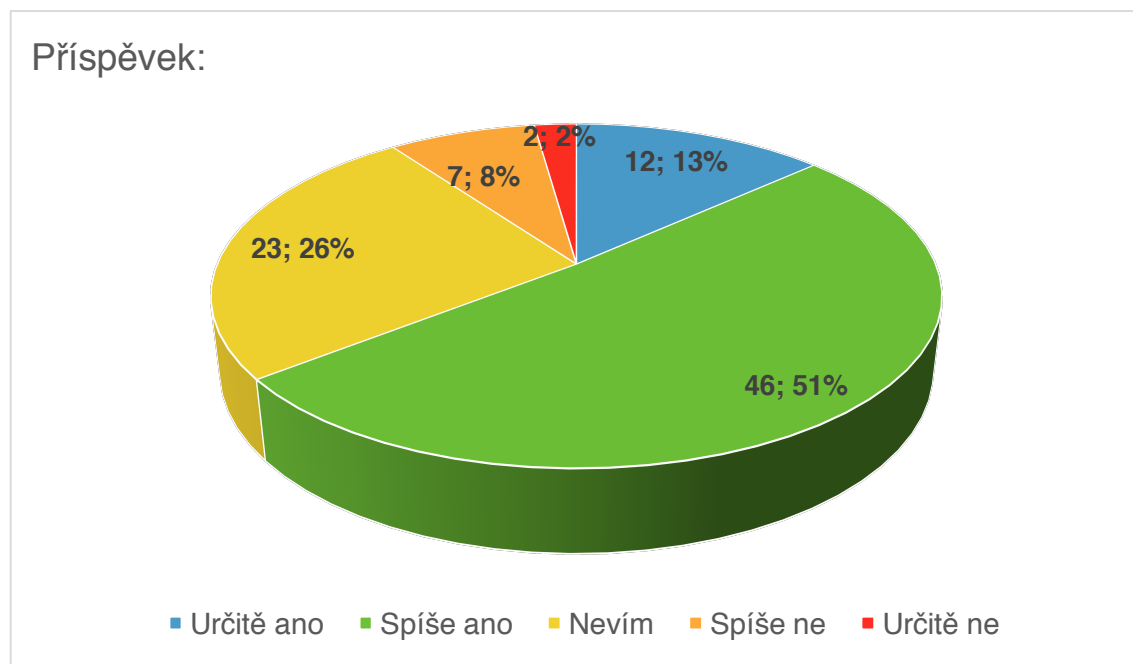


Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z grafu 8, 39 % respondentů bere při plánování cest ohled především na doporučení svých známých. 36 % se inspiruje na internetu recenzemi ostatních cestovatelů.

20 % z nich potom dává váhu hlavně odborným dokumentům. Vzhledem k výsledkům předchozích otázek jsou toto pro stromodům opět pozitivní výsledky.

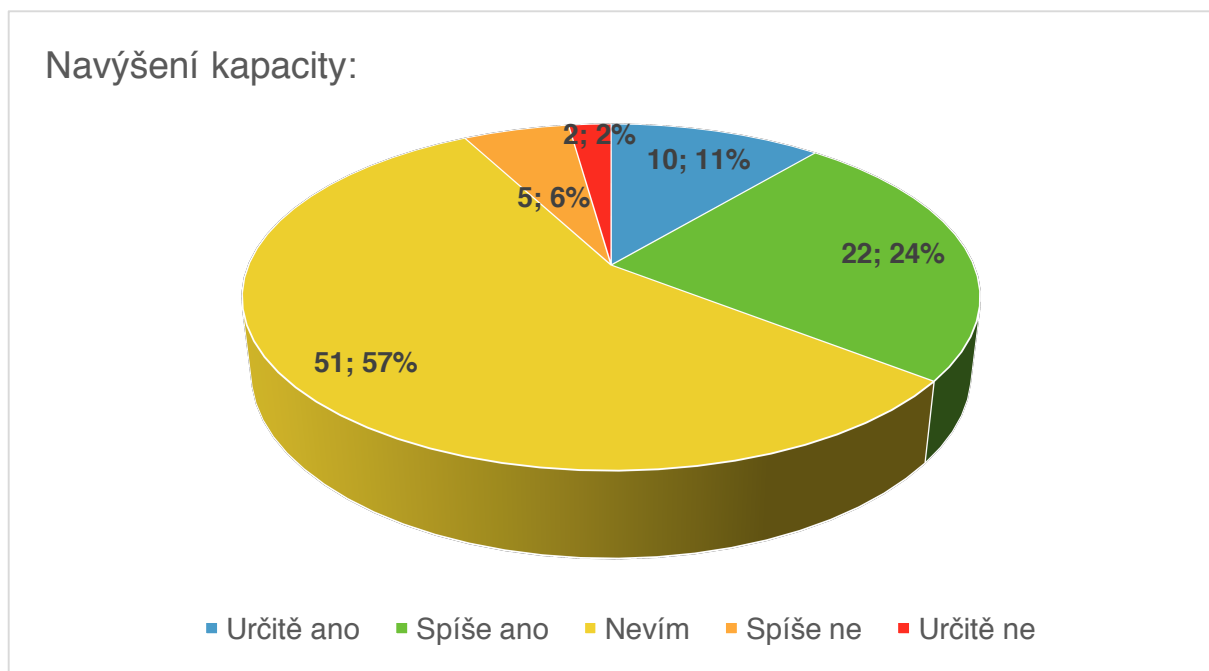
Graf 9: Byl by respondent ochotný přispět na stavbu dalšího stromodomu, pokud by věděl, že to pomůže záchraně další části pralesa? (n=90)



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět v grafu 9, pouze 10 % respondentů by na stavbu dalšího stromodomu nepřispěla, i kdyby to znamenalo záchranu další části pralesa. 64% by spíše nebo určitě přispělo a 26% respondentů odpovědělo, že neví. Na tento fakt by měl v budoucnu brán zřetel. Mohla by to být další nevyužitá příležitost podniku.

Graf 10: Pokud by byla kapacita stromodому navýšena, respondent by využil možnost ubytovat se ve stromodomě s více přáteli najednou:

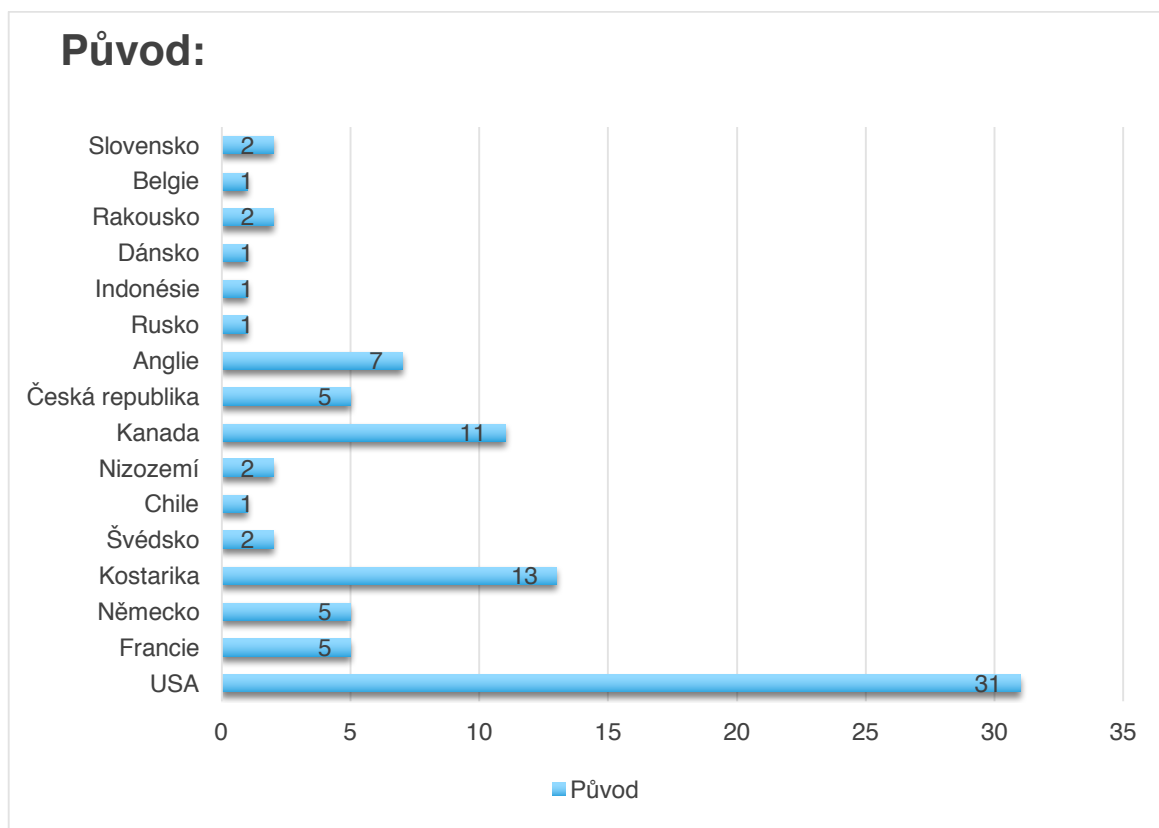


Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku číslo 14 odpověděla nadpoloviční většina respondentů, že neví, zda by využili možnost ubytovat se ve stromodomě s více přáteli najednou, pokud by byla kapacita stromodому navýšena. Pravděpodobně tedy mají pocit, že kapacity pro čtyři osoby je momentálně plně dostačující.

U otázky číslo 15 „Jaké charakteristiky byste přidělil týmu, který se o Vás po dobu pobytu staral?“ zvolila většina respondentů téměř všechny odpovědi, tedy: kompetentní, komunikativní, zdvořilý, důvěryhodný, spolehlivý i pozorný. Opět je podnik tedy hodnocen nadprůměrně kladně, dalo by se říci, že u personálu není co zlepšovat.

Graf 11: Respondenti pochází z těchto zemí: (n=90)



Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoli byl známý fakt, že stromodům navštěvují lidé z celého světa, i přesto přinesli odpovědi na otázku „Z jaké pocházíte země?“ zajímavé výsledky. Dotazník byl vyplněn lidmi ze šestnácti různých zemí, z toho deset evropských zemí. Největší zastoupení zde mají turisté ze Spojených států amerických, a to více než jednu třetinu. Druhý největší podíl 14 % mají tuzemští návštěvníci, tedy Kostaričané. Za zmínku stojí také turisté z Kanady s 12 % nebo z Anglie s 8 %. Zbýlých 32 % tvoří ostatní země. Pokud by chtěl majitel Peter svůj stromodům začít více propagovat na určitém území, vyplatilo by se mu nejvíce oslovit kontinent Severní Ameriky a Kostariku.

Z odpovědí na otázky číslo 17 „Jaký je Váš rodný jazyk?“ a 18 „Jakými jazyky se dorozumíte?“ vyplynulo, že anglicky se domluví 98% návštěvníků, z nichž více než polovina má angličtinu jako svůj rodný jazyk. Španělštinu ovládá 64% respondentů, proto je vhodné aby personál kromě španělštiny ovládal i angličtinu. Méně než 30% respondentů potom ovládá další jazyky jako například němčinu, francouzštinu nebo ruštinu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Za dodavatele lze považovat restaurace a obchody s potravinami v blízkém okolí stromodomu. Peter totiž nabízí svým zákazníkům večeři a snídani s donáškou přímo do stromodomu. Donášku obstarává on sám a jeho zaměstnanci. Večeře zahrnuje kromě hlavního jídla, které koupí a nechá zabalit v některé z blízkých restaurací, také láhev vína popřípadě jiný nápoj. Ten zakoupí v jednom ze tří obchodů s potravinami, které se v Manzanillu nacházejí.

V Manzanillu se nachází celkem tři dobré restaurace. Dalo by se říci, že spíše bar zvaný Cool and Calm nabízí kromě míchaných drinků také výtečné jídlo typické pro karibskou oblast. Především ryby a mořské plody, nakupované přímo od místních rybářů, doplněné o místní ovoce a zeleninu. Podobná jídla nabízí i druhá mnohem větší restaurace Maxi's. Pokud hledají lidé něco jiného, mohou navštívit také restauraci El Refugio, která se specializuje na argentinskou kuchyni.

Vyjednávací sílu těchto restaurací vůči Peterovi lze hodnotit jako poměrně nízkou. Pokud si zákazníci nepřejí vysloveně jinak, objednává Peter jídlo v Cool and Calm. Vzhledem k tomu, že zde pravidelně bere jídlo i pro sebe a své zaměstnance, navíc s majiteli udržuje dobré vztahy, dostává zde dvacetiprocentní slevu na všechna jídla. Majitelé si uvědomují, že pokud by byly dobré vztahy porušeny, zhoršila by se kvalita, či zvýšila cena, Peter může objednávat v ostatních restauracích. Jako malá restaurace s pouze dvěma zaměstnanci si jeho objednávek velice váží a vycházejí mu vstříc, jak jen mohou.

Co se týká nákupu vína a jiných nápojů, Peter nakupuje za ceny zcela běžné pro všechny místní i turisty. Jeho síla v tomto ohledu není nijak významná a tři markety vzájemně jsou si dostatečnou konkurencí na daný počet místních a turistů, proto udržují přijatelné ceny pro všechny.

Ze strany dodavatelů se není třeba obávat žádných hrozeb, ale není ani možné zde najít nějaké zásadní nové příležitosti.

Hrozba substitutů

Za substituty lze považovat všechny možnosti ubytování, které jsou v blízkosti nabízeny. Především ubytování v soukromí konkuruje zásadně nižší cenou. Protože stromodům

spojuje ubytování se zážitkem, dají se za částečné substituty také považovat služby místních průvodců, kteří jsou ochotni turistům ukázat krásy místního pralesa. Tyto služby, stejně jako ubytování v soukromí, však nelze rezervovat předem, navíc k nim většinou nelze dohledat na internetu žádné reference. Proto se těchto substitutů není potřeba obávat.

Substituty by mohly být také jakékoli jiné ubytovací jednotky v celém světě, které nabízejí spojení zážitku v ekoturismu s ubytováním. Takových by se dalo jistě nalézt mnoho, avšak v poměru k počtu lidí majících zájem o ekoturismus je toto číslo zanedbatelné.

Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Stávající konkurence je poměrně silná, ale i přesto, díky jedinečnosti, kterou stromodům nabízí, pro něj není nijak ohrožující.

Bariéry vstupu do odvětví jsou navíc poměrně vysoké, proto není třeba se obávat ani nově vstupujících firem. Zničující by nejen pro stromodům mohli být pouze velké hotelové řetězce, které by se mohly pokusit vstoupit na kostarický trh a zničit tak jeho jedinečnost. Naštěstí tuto hrozbu si kostarická vláda už dlouho uvědomuje, a proto si své území také velmi dobře chrání. Ani z tohoto hlediska tedy v blízké době nehrozí žádné nebezpečí.

Příležitosti lze najít především v segmentu zákazníků, kteří jsou, jak vyplývá z výzkumu, mimořádně spokojeni a jsou ochotni opakovaně přijíždět a doporučovat stromodům svým známým.

Dodavatelů na místním trhu není příliš, ale vzhledem k příznivému vývoji celé turistické oblasti, lze očekávat, že pokud se bude situace měnit, tak jedině dobře pro stromodům. Možná budou v blízkosti do budoucna vznikat nové restaurace a supermarkety a bude se tím tak snižovat vyjednávací síla dodavatelů.

Substituty lze najít po celé planetě, i přesto žádný zatím není dostatečně podobný stromodumu, proto se opět podnik nemusí obávat žádných větších hrozeb.

4.2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku metodou VRIO

Výsledkem analýzy vnitřního prostředí metodou VRIO je identifikace klíčových zdrojů firmy, které pro ni znamenají konkurenční výhodu. Pro účely analýzy jsou zdroje rozděleny do čtyř skupin, tj. zdroje fyzické (vybavení ubytovací jednotky movitým a nemovitým majetkem), lidské (management a organizační struktura), finanční (hodnoty základních poměrových ukazatelů finanční analýzy) a nehmotné (hotelové know-how, image, znalosti).

Uvedené zdroje jsou pak vyhodnoceny z hlediska jejich schopnosti tvořit pro ubytovací zařízení hodnotu (Value), jejich vzácnosti mezi konkurenty (Rareness), schopnosti konkurentů tyto zdroje napodobit (Imitability) a v neposlední řadě také z pohledu schopnosti zařízení tyto zdroje efektivně využít (Organisation).

Fyzické zdroje

Mezi fyzické (hmotné) zdroje stromodomu patří především samotná ubytovací jednotka stromodomu a pozemek – několik hektarů pralesa, na kterém se nachází, a který jej obklopuje. Dále do této skupiny patří také investiční vybavení stromodomu, tedy vybavení kuchyňky, koupelny a ostatní příslušenství.

Hodnota – schopnost fyzických zdrojů vytvářet hodnotu je dána především umístěním a konstrukcí stromodomu. Kromě toho, že se ubytování nachází přímo v pralesě, kde je možné pozorovat stovky různých živočišných a rostlinných druhů, je zavěšen ve výšce pětadvaceti metrů na jednom z nejvyšších stromů v dané části pralesa. Z této výšky se návštěvníkům naskýtá neopakovatelný výhled na deštný prales a Karibik. Další výhodou tohoto zavěšení je zážitek ze šplhání do stromodomu po laně, kdy je šplhající jištěn jedním člověkem protiváhou na stejném laně a druhým člověkem ze země. Pokud má někdo zájem může šplhat podél kmenu dalších 30 metrů nad stromodům až do špičky stromu. Dá se říci, že umístění stromodomu je samo o sobě přidanou hodnotou. Většina lidí také ocení fakt, že jako jeden z mála stromodomů na světě je tento zkonstruován tak, aby danému stromu absolutně nepřekážel v růstu a respektuje veškerý život na něm probíhající. Dům je zavěšen bez použití hřebíků pouze na nylonových lanech a počítá se s tím, že po několika letech bude rozebrán, zrekonstruován a znovu složen na jiném stromě, aby žádný strom nebyl dlouhodobě zatížen jeho vahou (asi 2 200 kg).

Pokud jde o vybavení stromodomu, podtrhuje charakter celého projektu. Díky systému sběru dešťové vody a solární energie je návštěvníkům i uprostřed pralesa dopřán veškerý komfort, jako je koupelna se sprchovým koutem a malá kuchyňka. Jak už bylo výše napsáno, ty se nacházejí ve spodním patře spolu s pozorovatelnou a obývacím. V horním patře jsou dvě ložnice. Obytná plocha celkem je 60 metrů čtverečních.

Vzácnost – vzhledem k výše zmíněnému charakteru konstrukce stromodomu se jedná o vzácný zdroj ve srovnání s ostatními konkurenty. Umístění je také poměrně vzácným zdrojem, protože v daném místě povolují kostarické úřady stavbu pouze jednoho ubytovacího zařízení na jeden hektar deštného pralesa. Plocha ubytovací jednotky je navíc úřady omezena. Investiční vybavení není nijak výjimečně vzácné, je v zásadě dostupné širokému okruhu jiných subjektů.

Napodobitelnost – z výše uvedeného je zřejmé, že vybavení jednotky lze napodobit poměrně snadno. Ovšem to samé nelze říci o stromodomu a pozemku, které jsou naopak jedinečné a napodobit je by bylo těžké. Důvodem je především fakt, že konstrukci stromodomu navrhl sám majitel Peter, množství prodávaných hektarů pralesa je omezené a především celá organizace stavby, s ohledem na zachování neporušeného stavu pralesa a dodržení bezpečnosti všech zainteresovaných osob, je velmi náročná. Celkově je tedy napodobitelnost obtížná, což pro podnik vytváří konkurenční výhodu a pro zákazníka přidanou hodnotu.

Organizace – hmotné zdroje podniku nejsou plně využívány, protože stromodům je obsazen průměrně pouze 100 nocí v roce po dvou osobách. Z toho dva měsíce v hlavní sezoně a měsíc v sezoně vedlejší. Kapacita přitom dovoluje ubytovat až čtyři osoby během jedné noci a celoročně teplé počasí v Kostarice dovoluje přespávat bez problému ve stromodomě téměř po celý rok. Obsazenost by tedy mohla být výrazně navýšena.

Lidské zdroje

V současné době se o podnik starají pouze tři lidé. Nejvíce práce zastává sám majitel a tvůrce projektu, stavební inženýr ze Slovenska, Peter Garčár. S propagací, psaním blogů a aktualizací webových stránek mu pomáhá jeho žena Isabel, která je z Argentiny. Protože prales není úplně bezpečným místem pro ty, kteří ho neznají, začal Peter spolupracovat s jedním z místních indiánů Orlandem Hernandezem, který se v pralesě velmi dobře vyzná, protože v něm vyrostl. Zároveň se nebojí výšek, což je pro práci v korunách stromů zásadní.

Hodnota – Situace na trhu práce v kostarickém Manzanillo není pro podniky nijak příznivá. Nezaměstnanost v Kostarice se dlouhodobě pohybuje kolem 8 %. Navíc člověka, který je ochoten pracovat ve výškách, nebojí se pralesa a zároveň mu i rozumí, aby mohl v krizových situacích být nápomocen, je těžké najít. Takoví jsou všeobecně jen místní indiáni, žijící v pralesě, protože ostatní lidé, žijící u moře, se pralesa většinou bojí. A indiáni jsou poměrně uzavření, těžko mezi sebe někoho přijímají a navíc nemají potřebu pro někoho pracovat, či vydělávat peníze, protože jsou schopni žít se sami. Orlando je tedy pro Petera téměř nenahraditelný. Dalo by se uvažovat o tom, že Peter zaměstná člověka úplně odjinud, který má zájem o toto téma a sám si ho zaučí. Takový zaměstnanec musí být však velmi spolehlivý a bude náročné ho zaplatit, protože práce je poměrně nebezpečná, odpovědnost je vysoká a navíc bude muset změnit místo i styl života. Dalšího zaměstnance, který by se staral o rezervace, či marketing už by mělo být snazší sehnat. Může být poměrně odkudkoli, tato práce se vyřizuje především přes počítač. Tento zaměstnanec musí ovšem ovládat několik světových jazyků, proto by bylo opět náročné ho dostatečně zaplatit.

Dá se říci, že stávající personál je velmi dobrý, odvádí kvalitní práci a zná veškeré své povinnosti a kompetence. Všichni jsou motivováni především pomocí při záchraně pralesa a sbíráním nových zkušeností a znalostí.

Vzácnost – Většina konkurenčních ubytovacích zařízení v blízkém okolí také zaměstnává své rodinné příslušníky. Spolupráce s Orlandem je každopádně nezpochybnitelnou konkurenční výhodou stromodomu.

Napodobitelnost - organizační strukturu, model chování pracovníků a řízení lidských zdrojů lze napodobit poměrně snadno. Je nutné si však uvědomit přidanou hodnotu samotného Petera, který byl díky své věrohodnosti, jazykové vybavenosti a odhodlanosti, schopný místní obyvatele přesvědčit o svých dobrých záměrech. Toto celoživotní odhodlání, je bez pochyby velmi těžko napodobitelné.

Organizace – Pro další rozvoj podniku by bylo vhodné rozšíření lidských zdrojů, protože stávající zaměstnanci jsou momentálně plně zatíženi a nezbyvá čas na vývoj dalších Peterových nápadů. V čase, kdy se Orlando právě nestará o Peterovi zákazníky, udržuje stromodům a pralesní cesty a také se podílí na stavbě druhého domu tzv. Junglehousu, jehož stavba probíhá už několik let.

Finanční zdroje

Hodnota – finanční zdroje podniku hodnotu bezesporu vytvářejí, podnik dosahuje určitého zisku, avšak potenciál má několikanásobně větší. Ve struktuře zdrojů dlouhodobě převažují zdroje vlastní.

Vzácnost – získání finančních prostředků není v dnešní době úplně jednoduché. Neznamená to však, že to není možné. Svoji roli na straně podnikatelských subjektů hraje stále určitá nejistota a obavy „z půjčování si“ cizích zdrojů. Obecně je však možné říci, že cizí zdroje jsou dostupné mnohem lépe než ty vlastní.

Napodobitelnost – převzetí tohoto modelu financování zřejmě příliš snadné nebude. Jak již bylo výše zmíněno, ve struktuře zdrojů převažují zdroje vlastní, které jsou dnes poměrně vzácné. Většina dnešních podnikatelských subjektů se bez bankovního úvěru neobejde. Podnik je navíc schopen navyšovat vlastní zdroje prostřednictvím zisku.

Organizace – finanční prostředky podniku by mohly být využívány efektivněji. Z hlediska efektivity nákladů by bylo pravděpodobně výhodnější využít z větší části zdroje cizí. Pro hlubší finanční analýzu nebyl poskytnut dostatek dat.

Nehmotné zdroje

Dobré jméno a image podniku je podporována především výjimečným charakterem nabízené služby, přístupem, znalostmi a zkušenostmi personálu a čistotou a bezpečností ubytovací jednotky.

Hodnota – Vysokou hodnotu vytváří především přístup k životnímu prostředí, snaha o ochranu pralesa, každé rostliny a živočicha v něm a snaha ukazovat návštěvníkům z celého světa jeho krásu a učit je o důležitosti jeho zachování.

Vzácnost – know-how každého podniku je jedinečné. Ovšem praktické zkušenosti a znalosti týkající se stavby stromodomu, stejně jako znalosti týkající se pralesního života v Manzanillu, jsou opravdu vzácné.

Napodobitelnost – napodobování přístupů, nápadů, inovací je dnes poměrně běžné. I přesto se domnívám, že napodobení stavby stromodomu bez odborných znalostí Petera jako stavebního inženýra, navíc uprostřed pralesa, je napodobitelné těžko. Dále lze poměrně těžko napodobit přístup a chování k zákazníkům, nadšení obou průvodců pro

dané téma a jejich znalosti o tamní přírodě. Peter a Orlando navíc vedou encyklopedii místních živočichů a rostlin, zapisují údaje, které o nich zjistí, například léčivé účinky jednotlivých rostlin. Domnívají se, že mnoho tamních rostlin nebylo vědci doposud prozkoumáno. I z tohoto důvodu lze říci, že nehmotné zdroje podniku jsou těžko napodobitelné.

Organizace – vedením průběžného výzkumu rostlin a živočichů v dané části pralesa, také výzkumem o vývoji konstrukce stromodому v daných podnebných podmínkách a účincích stavby na daný strom, průběžným školením zaměstnanců i vzděláváním zákazníků, se snaží podnik naplnit smysl nehmotných zdrojů.

Shrnutí analýzy VRIO

Pokud výše uvedenou analýzu shrneme, jsou pro podnik s různou mírou intenzity samozřejmě důležité všechny zdroje. Zároveň je však možné v organizaci všech zdrojů nalézt určité rezervy, jinými slovy, některé zdroje jsou využívány lépe, jiné hůře.

Tabulka 6: Shrnutí analýzy VRIO

Zdroje	Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Snadnost napodobení	Soulad s organizací	Vyhodnocení zdroje
Fyzické	ANO	ANO	Ne příliš	NE	<i>Nevyužitá konkurenční výhoda</i>
Lidské	ANO	ANO	Nesnadná	NE	<i>Nevyužitá konkurenční výhoda</i>
Finanční	ANO	ANO	Ne příliš	NE	<i>Nevyužitá konkurenční výhoda</i>
Nehmotné	ANO	ANO	Nesnadná	ANO	<i>Trvalá konkurenční výhoda</i>

Zdroj: vlastní zpracování.

Z důvodu hodnoty, vzácnosti a využití by tedy na prvním místě pomyslného srovnání mohly být uvedeny nehmotné zdroje, následované zdroji lidskými, fyzickými a finančními. Kromě zdrojů nehmotných by se u všech měla zlepšit organizace.

4.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je sestavena na základě výsledků PESTE analýzy, Porterova modelu pěti sil a VRIO analýzy.

Silné stránky

- Umístění stromodomu
- Jedinečná konstrukce stromodomu
- Ekologický charakter podniku
- Nabízený zážitek
- Odborný personál
- Finanční zdroje
- Nehmotné zdroje podniku

Slabé stránky

- Nízká obsazenost
- Nedostatek dobrých zaměstnanců

Příležitosti

- Daňové výjimky pro ty, kteří jsou ochotni investovat v zemi
- Liberalizace zahraničního obchodu
- Prosperující ekonomika, z velké části díky cestovnímu ruchu
- Vysoká gramotnost obyvatel v poměru s blízkými zeměmi
- Ekoturistika jako jeden z nejlépe se rozvíjejících se průmyslů v zemi, podporovaný státem
- Kostarika jako jedna ze zemí s nejlepším systémem ochrany přírody
- Nově vznikající instituce na ochranu přírody
- Vysoké bariéry vstupu nových konkurentů
- Zákazníci ochotní přispívat na pomoc záchrany pralesa
- Spokojení zákazníci ochotní stromodům dále doporučovat

Ohrožení

- Poměrně vysoká kriminalita a korupce v zemi
- Zaostalost v podpoře účinného právního státu – vlastnická práva nejsou příliš dobře chráněna
- Výstavba nových hotelů

- Těžba dřeva a zmenšující se plocha pralesa
- Stávající konkurenti v blízkém okolí.

Shrnutí SWOT analýzy

Je velice pozitivní, že u podniku a jeho okolí převažují silné stránky a příležitosti nad slabými stránkami a ohroženími. Po zhodnocení jednotlivých faktorů v předchozích analýzách lze říci, že silné stránky i příležitosti jsou momentálně plně využívány. Ohrožení nejsou nijak zásadní. Na co by se podnik měl opravdu zaměřit jsou jeho slabé stránky. Ačkoli jich je nejméně, jsou velmi zásadní pro další existenci a růst podniku.

4.2.4 Strukturovaný rozhovor s majitelem podniku

První otázka, která byla majiteli a staviteli stromodomu Peterovi Garčárovi položena, zněla: **„Do jaké míry jste spokojen s dosavadním vývojem podniku?“** Na tuto otázku Peter odpověděl, že spokojen je. Za sedm let fungování stromodomu, už vydělal na pár dalších hektarů kostarického deštného pralesa, což bylo primárním cílem. Navíc se mu povedlo přivést mnoho lidí z celého světa k myšlence, že deštné pralesy jsou pro člověka nesmírně vzácné a opravdu je potřeba je chránit.

Dokonce v roce 2012 vyhrál v Londýně cenu za nejlepší inovaci v oblasti turismu – „World Responsible Tourist Awards“ – jako nejlepší příklad pro budoucí rozvoj turismu s ohledem na ekologii. Díky tomu se o stromodům začala zajímat média, bylo otištěno několik článků a dokonce natočeno a odvysíláno několik dokumentů na televizních kanálech po celém světě. Všechny tyto úspěchy hodnotí Peter jako absolutně skvělé a přiznává, že takový úspěch na začátku nepředpokládal.

I přesto však podotýká, že obzvláště v prvních letech byl zájem turistů velmi nízký, mnoho zákazníků zůstává jen jednu noc a až poslední roky se dařilo návštěvnost zvyšovat a vydělávat tak na další hektary pralesa.

„Jak hodnotíte současnou situaci stromodomu?“ zněla další otázka. Současná situace je pro podnik příznivá v tom směru, že jak už bylo zmíněno, konečně se návštěvnost zvýšila a daří se vydělávat peníze. I přesto je kapacita z velké části nevyužita. Obsazených je z celého roku pouze přibližně sto nocí a navíc jsou ubytováni průměrně pouze dva lidé na noc, přitom kapacita dovoluje ubytovat až čtyři osoby najednou. Peter si uvědomuje,

že potenciál stromodomu je tedy mnohem vyšší. Přemýšlel i nad snížením ceny ubytování, ale protože ho zákazníci, především američané, přesvědčují, že cena rozhodně vysoká není, rozhodl se cenu zatím nesnižovat.

Dalším problémem, který v současné době vyvstává je, že s přibývajícími hosty, mají i mnohem více práce a tudíž méně volného času na všechno ostatní. S každými zákazníky stráví mnoho času. Je třeba se o ně postrat od příjezdu až do odjezdu. Při šplhání do stromodomu a zpět musí asistovat oba - Peter i Orlando. Alespoň na donášku večeře a snídaně stačí jen jeden. Je ale potřeba o stromodům a prales také pečovat. Je třeba například udržovat cesty, aby nezarostly, navíc, jak říká Peter, vedou svou vlastní encyklopedii, jíž se chtějí také občas věnovat.

Jen na tomto stromě už napočítli přes tři sta druhů rostlin a živočichů, které žijí s ním téměř nebo úplně v symbióze. Domnívají se, že mnoho místních rostlin není vědecky vůbec prozkoumáno. Peter sbírá znalosti indiánů o jednotlivých rostlinách a například jejich léčivých účincích. Pro Petera je toto je velmi zajímavé a chtěl by v tom pokračovat.

Dále vlastní teď další hektary pralesa, což pro ně znamená, že mohou přistavit další dům. Asi půl hodiny cesty od stromodomu začali stavět tzv. Junglehouse. Staví ho však už dva roky a pořád je na něm mnoho práce. Bohužel na dokončení není dostatek času.

Někdy Peterovi a Orlandovi pomáhají ještě dva místní lidé Felix a Míša. To je ale jen občasná výpomoc. Podle Peterových slov je těžké zde sehnat spolehlivé lidi, kteří chtějí pracovat, rozumí pralesu, nebojí se ho a také nemají strach z výšek. S komunikací se zákazníky pomáhá Peterova žena. Májí své webové stránky, také nějaké blogy a stránku na facebooku.

„A jak byste si představoval budoucí vývoj podniku?“ Na poslední otázku Peter odpovídá, že jeho představa je taková, že do budoucna postaví stromodomy i v dalších ohrožených lesech v celém světě. Nejlépe na každém kontinentu. Momentálně obhlíží lesy na Slovensku, v Portugalsku a v Kanadě. Dívá se po stromech, na které by se dal zavěsit stromodům a přemýšlí, jak projekt dále organizovat.

Co se týká kostarického pralesa, chtěl by dostavit Junglehouse a začít pronajímat i ten. Také přemýšlí o tom, zda by se vyplatilo postavit několik stromodomů nedaleko sebe a propojit je pomocí canopy lan. To jsou ocelová lana, po kterých se lidé mohou sklouzávat. Vznikla by tak osada stromodomů s větší ubytovací kapacitou. Domnívá se navíc, že by

mezi svými zákazníky našel takové, kteří by mu na stavbu rádi přispěli, pokud by za to mohli jeho stromodomy občas zdarma navštěvovat.

4.3 Syntéza výsledků a poznatků

Jak vyplývá z výsledků PESTE analýzy, vnější prostředí podniku je příznivě nakloněno jeho dalšímu vývoji. Politicko-právní faktory byly vyhodnoceny jako pro podnik příznivé. Politická situace v zemi je stabilní, politika je nakloněná zahraničním obchodům, podporující cestovní ruch, podnikatele, kteří dále investují v Kostarice, zvyhodňuje, navíc si také uvědomuje svou zodpovědnost vůči životnímu prostředí. Jediným problémem by pro podnik mohla být vzrůstající kriminalita.

Co se týká ekonomických faktorů, vyhlídky Kostariky jsou dobré, neboť má potřebnou politickou a ekonomickou stabilitu, těší se důvěře soukromých zahraničních investorů i mezinárodních finančních institucí. Zvyšuje se domácí spotřeba a roste důvěra spotřebitelů. Většina kostarických firem hodnotí ekonomickou budoucnost země optimisticky. Demografické faktory jsou pro podnik také poměrně příznivé. Vzdělanost obyvatelstva je poměrně vysoká, zdravotní a sociální systém funguje dobře. Místní lidé jsou si poměrně vědomi nutnosti ochrany pralesů i toho, že cestovní ruch jim přináší mnoho příjmů, proto se přiklánějí na stranu podniku, jsou ochotni spolupracovat a pomáhat, nestaví se do cesty.

Z technologických faktorů by na podnik mohl mít vliv snad pouze příznivý rozvoj ekoturistiky, a to jak ze strany státních orgánů, neziskových organizací, místních obyvatel i turistů. Ekologické faktory pak ovlivňují podnik nejvíce. Mohlo by se zdát, že vysoká ochrana přírody, by mohla podnik omezovat, zabraňovat mu v růstu, či rozvoji. Ale protože podnik sám je stvořen právě především proto, aby pomohl životnímu prostředí uchránit, lze i tato ochranná opatření hodnotit pozitivně. Majitel se se svým stromododem velmi rád přizpůsobí všem podmínkám, a dokonce lze ochranná opatření vnímat jako výhodu oproti konkurenci, protože málokterý konkurenční podnik se přizpůsobuje lépe a snadněji než právě stromodům.

Z výsledků Porterova modelu pěti sil vyplynulo, že stávající konkurence je poměrně silná, ale i přesto, díky jedinečnosti, kterou stromodům nabízí, pro něj není nijak ohrožující. Bariéry vstupu do odvětví jsou navíc poměrně vysoké, proto není třeba se obávat ani nově vstupujících firem. Zničující by nejen pro stromodům mohly být pouze velké hotelové řetězce, které by se mohly pokusit vstoupit na kostarický trh a zničit tak jeho jedinečnost.

Naštěstí tuto hrozbu si kostarická vláda už dlouho uvědomuje, a proto si své území také velmi dobře chrání. Ani z tohoto hlediska tedy v blízké době nehrozí žádné nebezpečí. Příležitosti lze najít především v segmentu zákazníků, kteří jsou, jak vyplývá z výzkumu, mimořádně spokojeni a jsou ochotni opakovaně přijíždět a doporučovat stromodům svým známým. Dodavatelů na místním trhu není příliš, ale vzhledem k příznivému vývoji celé turistické oblasti, lze očekávat, že pokud se bude situace měnit, tak jedině dobře pro stromodům. Možná budou v blízkosti do budoucna vznikat nové restaurace a supermarkety a bude se tím tak snižovat vyjednávací síla dodavatelů. Substituty lze najít po celé planetě, i přesto žádný zatím není dostatečně podobný stromodomu, proto se opět podnik nemusí obávat žádných větších hrozeb.

Z výsledků VRIO analýzy vyplynulo, že z důvodu hodnoty, vzácnosti a využití by na prvním místě pomyslného srovnání mohly být uvedeny nehmotné zdroje, následované zdroji lidskými, fyzickými a finančními. Kromě zdrojů nehmotných by se u všech měla zlepšit organizace. Nehmotné zdroje byly vyhodnoceny jako trvalá konkurenční výhoda. Ostatní tři zdroje jako nevyužitá konkurenční výhoda. Je možné zde tedy najít nevyužitě příležitosti rozvoje podniku.

Po shrnutí SWOT analýzy lze hodnotit velice pozitivně, že u podniku a jeho okolí převažují silné stránky a příležitosti nad slabými stránkami a ohroženími. Po zhodnocení jednotlivých faktorů v předchozích analýzách bylo stanoveno, že silné stránky i příležitosti jsou momentálně plně využívány. Ohrožení nejsou nijak zásadní. Na co by se podnik měl opravdu zaměřit jsou jeho slabé stránky. Ačkoli jich je nejméně, jsou velmi zásadní pro další existenci a růst podniku.

4.3.1 Vyhodnocení předpokladů výzkumu

Předpoklad výzkumu 1: Více než 50 % respondentů stráví ve stromodomě pouze jednu noc.

Pro zhodnocení tohoto předpokladu byly brány v potaz odpovědi na otázku číslo 3. Odpověď „Jednu noc“ zvolilo 64 % respondentů. Ze strukturovaného rozhovoru s majitelem také vyplývá, že většina návštěvníků zůstane jednu noc. Tento předpoklad byl potvrzen.

Předpoklad výzkumu 2: Více než 50 % respondentů navštívilo stromodům právě proto, že chtěli prožít nevšední zážitek.

Pro zhodnocení tohoto předpokladu byly brány v potaz odpovědi na otázku číslo 6. Odpověď „Abych prožil nevšední zážitek“ zvolilo 49 % respondentů. Tento předpoklad byl tedy vyvrácen.

Předpoklad výzkumu 3: Více než 50 % respondentů hodnotí cenu za ubytování a služby jako poměrně nebo příliš vysokou.

Pro zhodnocení tohoto předpokladu byly brány v potaz odpovědi na otázku číslo 8. Odpověď „Příliš drahé“ nebo „Poměrně drahé“ zvolilo celkem 38 % respondentů. Že zákazníci nepovažují cenu za vysokou, vyplývá i ze strukturovaného rozhovoru s majitelem podniku. Tato předpoklad byl vyvrácen.

Předpoklad výzkumu 4: Více než 25 % respondentů by bylo ochotných přispět na stavbu dalšího stromodomu, pokud by věděli, že tím pomohou záchraně další části pralesa.

Pro zhodnocení tohoto předpokladu byly brány v potaz odpovědi na otázku číslo 13. Odpověď „Určitě ano“ nebo „Spíše ano“ zvolilo celkem 64 % respondentů. Jak je vedeno ve strukturovaném rozhovoru, majitel podniku se také domnívá, že mnoho jeho zákazníků by rádo na tuto věc přispělo. Tento předpoklad byl potvrzen.

4.4 Návrhy na opatření

Návrhy na opatření se zaměřují jak na marketing, tak na management podniku, a vychází z výsledků jednotlivých analýz. Nejprve je v každém návrhu nastíněn problém, který by měl být opatřením vyřešen, poté je navrženo řešení a nakonec vypočteno finanční zhodnocení návrhu.

Využití dobrovolnického cestovního ruchu

Po uskutečnění analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku, včetně vlastního dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru s majitelem podniku, nalézám jako zásadní problém časovou vytíženost majitele Petera a tedy aktuální nedostatek zaměstnanců. Podle mého názoru by bylo vhodné, aby majitel Peter v této fázi začal činnosti, které vykonává sám, více delegovat na své zaměstnance a sám měl tak více času pracovat na dalším rozvoji podniku. Domnívám se, že například práci se zákazníky, a to jak online tak osobní kontakt, by mohl zastávat i někdo jiný, pokud by ho Peter dostatečně zaučil. Navíc při túře pralesem a šplhání do stromodomu je vždy přítomný Orlando, který je v podniku už mnoho let a měl by tedy organizaci také pod kontrolou. Bylo zmíněno, že

v kostarickém Manzanillu je těžké sehnat pracovní sílu. Z mé zkušenosti by o takovou práci mohli mít zájem i lidé z jiných zemí. Stejně tak internetovou komunikaci se zákazníci nemusí nutně vykonávat člověk z Kostariky. Peter jako Slovák má navíc dobré kontakty jak na Slovensku, tak v České republice.

Pokud se Peter i přesto obává zaměstnat neznámého a nezkušeného člověka, doporučila bych ze začátku využít služby některého z internetových serverů zprostředkávajících dobrovolnický cestovní ruch. Peter by takto mohl prozatím využívat práci dobrovolníků. I to by mu jistě pomohlo, aby měl více času řešit například vylepšení marketingu, stavbu Junglehousu nebo dalšího stromodomu. Pokud by mu někdo padl do oka, mohl by se s ním domluvit na dlouhodobější spolupráci.

Dobrovolnický cestovní ruch je velmi moderním druhem cestování, který se velmi dynamicky rozvíjí. Tento druh cestování zajímá především mladé lidi, kteří cestují do zahraničí za účelem dobrovolnické pomoci v cizí zemi za účelem získání nové zkušenosti a díky autentičnosti zážitku, který mají možnost zažít.

Hlavním důvodem u mladých lidí bývá ušetření finančních prostředků a hlubší poznání kultury. Dobrovolníkům bývá většinou hrazeno ubytování a částečně strava, v některých případech musí platit nízký poplatek za ubytování a stravu, bývá tomu tak většinou v neziskových organizacích, jejichž důvodem provozu není výdělečná činnost, ale pomoc druhým.

Většinou tyto organizace pomáhají v rozvojových zemích, zemích postižených chudobou, přírodními katastrofami či oblastech, které jsou ohroženy působením lidské činnosti, jako například deštné pralesy nebo oblasti s ohroženými druhy živočichů.

Mezi hlavní důvody motivace účasti na dobrovolnickém cestovním ruchu se tedy řadí poznání jiných kultur a jiného prostředí, vylepšení jazykových schopností a získání nových pracovních zkušeností, seznamování se s novými lidmi, nové zážitky, možnost cestovat s minimálními finančními náklady a pomoc dobré věci (Kotíková, 2013).

Mezi nejznámější celosvětové organizace, které zprostředkávají dobrovolnický cestovní ruch, patří: WWOOF, workaway.info a helpex.net.

WWOOF je zkratka pro World wide opportunities on Organic Farm, což v překladu znamená Celosvětové příležitosti na organických farmách. Jedná se o koncept, který propaguje trvale udržitelnou formu života na farmách a nabízí ubytování a stravu na farmách po celém světě za poplatek, který se liší v rozdílných zemích. Poplatek se pohybuje v rozmezí 0 až 56 euro a platí na 12 měsíců. Tento poplatek nezahrnuje dopravu do země, pojištění ani vlastní náklady. Jedná se o smlouvu mezi farmou a dobrovolníkem, organizace WWOOF pouze zprostředkovává kontakt mezi účastníkem a organickými farmami. O podmínkách a délce pobytu rozhoduje dobrovolník po domluvě s vlastníkem farmy. Povinností dobrovolníka je většinou pracovat 4-6 hodin na organické farmě dle země výběru. Může se jednat o práce jako zasazování plodin a rostlin, sekání trávy, kácení stromů, dojení krav, starání se o zvířata či výrobu sýrů a mléka a další. Pro farmy je nabízena možnost najít nové pracovníky z celého světa, kteří mohou pomoci s chodem farmy či mohou přinést nové nápady a myšlenky do projektů (WWOOF, 2016). Podle těchto podmínek by Peter mohl dobrovolníky využít například při donáše jídla zákazníkům do stromodomu, pro pomocné práce při stavbě Junglehousu, či při údržbě cest v pralese nebo údržbě samotného stromodomu. Problémem by však mohlo být, že se nejedná přímo o farmu.

Workaway.info je webová stránka, která také zprostředkovává dobrovolnickou činnost, nejedná se ovšem pouze o práci na farmě, ale nabízí veškeré možnosti od pracování v hostelech, učení dětí angličtinu, práci na farmě až přes pomoc při nejrůznějších projektech. Workaway.info zprostředkovává dobrovolnickou činnost ve více než 155 zemích. Jeho hlavní myšlenka zní: “pár hodin práce denně výměnou za ubytování a příležitost naučit se o životě místních obyvatel v přátelském prostředí”. Podle podmínek Workaway, které stanovují výměnu pár hodin práce dobrovolníka za hluboké kulturní poznání země a kultury s možností výběru typu práce, by majitel Peter mohl zaměstnat dobrovolníka podobně jako u WWOOF. Tedy například při donáše jídla, pro pomocné práce při stavbě Junglehousu, či při údržbě cest a stromodomu. Mezi cíle organizace patří také dát možnost projektům po celém světě přijmout podporu od dobrovolníků, kteří mohou pomoci při rozvoji jejich projektů. Možná by noví lidé také přispěli Peterovi zajímavými myšlenkami. Workaway.info si účtuje poplatek 23 euro na rok za jednotlivce či 30 euro pro dvojici s tím, že dobrovolník si může hledat práci ve všech ze 155 zemí. Pro nabízející je služba zdarma (workaway.info, 2016).

Helpex se řadí mezi další organizace, která má podobný nápad jako workaway. Poplatek pro dobrovolníka je 20 euro na dva roky, pro nabízejícího zdarma. Přestože je tato stránka

levnější a nabízí skoro stejné možnosti jako workaway, její konkurence je populárnější (Helpex.net. 2016).

Náklady by pro Petera byly poměrně nízké – ubytování by mohl poskytnout ve svém domku a stravu by si buď dobrovolníci hradili sami nebo by Peter bral u dodavatelů o porce navíc pro dobrovolníky. Cena za jídlo na osobu denně včetně hlavního jídla z restaurace se v Manzanillu pohybuje kolem 10 dolarů. Měsíčně by tak Petera stál jeden dobrovolník asi 300 dolarů, tedy asi 7500 Kč.

Tento koncept dobrovolnického cestovního ruchu se navíc velmi shoduje s Peterovým přesvědčením o tom, jak důležité je učit lidi o krásách deštného pralesa a životním prostředí. Dobrovolníci by jistě své zkušenosti šířili dále jako dobrou reklamu podniku a mohli by tak navíc přivést další potencionální zákazníky.

Internetový marketing

Druhý návrh se týká zlepšení marketingu. Jak vyplývá z výzkumu, téměř všichni dosavadní návštěvníci stromodomu jsou z projektu velmi nadšeni. Skutečnost, že se jedná o vyjimečný projekt, dokazuje i cena za nejlepší inovaci v oblasti turismu „World Responsible Tourist Awards“, kterou v roce 2012 Peter se svým stromododem získal. Je velká škoda, že i přes to je z celého roku stromodům obsazen průměrně pouze sto nocí.

Pokud bychom počítali pouze hlavní turistickou sezónu, tedy od prosince do května, i zde lze najít velké rezervy. V tomto období přijedou přibližně dvě třetiny z celkového počtu hostů. Tento fakt vyplynul mimo jiné i z výzkumu. Můžeme počítat, že ze sta obsazených nocí, jsou tedy v hlavní sezóně ze šesti měsíců obsazené přibližně celkem dva. To je opravdu velmi málo.

Z výzkumu také vyplynulo, že dvě třetiny dosavadních hostů se o stromodomech dozvěděli díky svým známým nebo po příjezdu na doporučení místních obyvatel. Dá se tedy předpokládat, že většina turistů, kteří Kostariku navštíví a měli by možná o toto téma zájem, se o možnosti navštívit stromodům vůbec nedozví. Z tohoto důvodu by bylo rozumné podpořit propagaci vhodnou reklamou, případně zvážit i systematickou práci s WOM – Word of Mouth Marketing. Ten by se dal využít například formou: Doruč, či přiveď s sebou někoho dalšího a získej slevu na další pobyt.

V dotazníkovém šetření na otázku číslo 12 „Při plánování cest berete v potaz především:“ vybralo nejvíce respondentů (39 %) možnost „recenze ostatních cestovatelů na internetu“.

Mimo jiné i z tohoto důvodu nalézám jako vhodné zvolit k propagaci internetovou reklamu. Výdaje na internetovou reklamu jsou například oproti televizní všeobecně nižší, internet má globální pokrytí, což je další velmi důležitá skutečnost a navíc se dobře sleduje její efektivita.

Možností internetové reklamy je mnoho. Já bych jako vhodnou volila reklamu kontextovou. Jako kontextová reklama se označují reklamní sdělení vkládaná do stránek v kontextu k jejich obsahu. Příkladem mohou být odkazy na internetové obchody s chovatelskými potřebami doplňující článek o psech nebo reklama na běžecké boty pod článkem o maratónu. Proti tradičním bannerovým reklamám je kontextová reklama účinnější.

Co se týče ceny za kontextovou reklamu, zadavatel platí v okamžiku, kdy na jeho reklamu klikne návštěvník webových stránek. Zadavatel tedy platí za kliknutí, které se odborně jmenuje PPC (pay per click). Čeští provozovatelé systémů kontextové reklamy stanovují minimální cenu za jedno kliknutí, která se pohybuje od 1 do 5 Kč. Zadavatel reklamy si cenu stanovuje sám. Některá slova jsou inzerenty velmi žádaná. Pokud chce tedy zadavatel reklamy „předběhnout“ své konkurenty, musí zvýšit cenu za proklik. V případě, že je na klíčové slovo více inzerátů, seřadí se za sebe podle ceny za kliknutí.

Jako vhodný systém pro propagaci stromodomu bych volila Google Adwords a to především proto, že se nejedná pouze o nejrozšířenější PPC systém v ČR, ale i na světě. Po zaplacení aktivačního poplatku je možné ihned začít zobrazovat reklamu. Reklamy se nezobrazují pouze ve výsledních vyhledávání na Google, ale i v dalších vyhledávačích (Alexa, Ask.com atd). Při zadávání kampaně je možné určit, v jakých jazykových mutacích vyhledávače mají být reklamy zobrazovány, maximální částka, která má být zaplacená při kliknutí na reklamu (to určuje pořadí zobrazení reklamy ve vyhledávači) i kolik může být celkem do reklamy investováno denně. Webový systém pro správu kampaní nabízí nepřeborné množství nastavení mnoha parametrů kampaně, k dispozici je i zajímavý nástroj Google Adwords Editor, který umožní uživatelský účet stáhnout do počítače, zde off-line upravit a pak opět nahrát zpět a tím aplikovat všechny změny (Janouch, 2010).

Pro pochopení správné interpretace ekonomického zhodnocení zavedení kontextové internetové reklamy nejprve podrobněji vysvětlím, co to je konverze. Pojem konverze se používá v oblasti internetového marketingu často. Vyjadřuje míru úspěšnosti. Tím, že někdo klikne na naši reklamu, je provedena konverze, v tomto případě tzv. konverze primární. To proto, že návštěvník našich stránek si ještě nic nekoupil, ještě není

zákazníkem. Tím se stane ve chvíli, kdy si něco koupí a v tomto okamžiku mluvíme o tzv. konverzi sekundární. Jako téměř vše na internetu, je možné primární i sekundární konverze měřit. Můžeme tak získat přesnou informaci o tom, kolik nás stojí získání jednoho zákazníka (Janouch, 2010).

Ekonomické zhodnocení internetového marketingu

Pokud bychom chtěli pomocí této reklamy zvýšit obsazenost v sezóně tak, aby byly obsazeny alespoň dvě třetiny nocí po dvou hostech, potřebujeme takto získat ještě asi 120 zákazníků. Budeme předpokládat, že, když přijíždí hosté v páru, stačí, aby reklamu zaznamenal jen jeden z nich, celkem tedy 60 lidí.

Průměrnou primární konverzi budeme počítat 2 % a průměrnou sekundární konverzi 5 %. Tato čísla se liší například podle oblasti, tématu či kvality zpracování klíčových slov, ale průměrně lze počítat s těmito údaji.

Sekundární konverzi 5 % chceme 60 lidí. $100 \% \text{ je tedy } 60 / 5 \times 100 = 1200$.

1200 je tedy počet lidí, kteří musejí provést primární konverzi. Tu jsme si stanovili na 2 %, tudíž počet lidí, kterým se naše reklama zobrazí musí být $1200 / 2 \times 100 = 60\ 000$. To je poměrně velké číslo, avšak pokud bude reklama prováděna například v celých Spojených státech amerických nebo i dalších zemích, není toto číslo nijak nereálné.

Aby se naše reklama zobrazovala na vyšších místech můžeme ji podpořit vyšší cenou za proklik. Jak již bylo řečeno, minimální cena v České republice se pohybuje v rozmezí 1 – 5 Kč, stanovíme tedy cenu vyšší, například 25 Kč za proklik. Protože se platí za primární konverzi a tu jsme spočetli na 1200, celkové náklady budou $1200 \times 25 \text{ Kč} = 30\ 000 \text{ Kč}$. Náklady na jednoho zákazníka, který si ubytování pak opravdu zaplatí budou $30\ 000 / 60 = 500 \text{ Kč}$.

Jak jsme na začátku určili, jedna osoba, která reklamu vidí, rezervuje noc pro dvě osoby. Cena ubytování za noc na osobu je 160 dolarů. Kurz amerického dolaru se momentálně pohybuje okolo 25 Kč za jeden dolar. Jeden zákazník při koupi ubytování na jednu noc pro dvě osoby tedy zaplatí v přepočtu 8000 Kč. Z toho 500 Kč jsou náklady na reklamu.

Pokud by opravdu došlo ke zvýšení obsazenosti v hlavní sezóně o 60 nocí po dvou osobách, celkově by tato reklama přinesla podniku zvýšení obrátu o $60 \times 8000 \text{ Kč} = 480\ 000 \text{ Kč}$ ročně. Po odečtení nákladů na reklamu 30 000 Kč, 450 000 Kč. Stávající obrát je 200

hostů ročně, tedy přibližně 800 000 Kč. Celkový obrat by se tedy zásadně zvýšil. Navíc lze reklamu využít i pro vedlejší sezónu. V případě, že by ke zvýšení obratu z nějakého důvodu nedošlo, náklady 30 000 Kč by pro existenci podniku nebyly nijak ohrožující. Tuto reklamu můžeme proto doporučit.

Tabulka 7: Ekonomické zhodnocení internetové reklamy

Počet zákazníků získaných díky reklamě	60 lidí
Sekundární konverze (5 % z primární)	60 lidí
Primární konverze (2 % z celkového počtu zobrazení)	1200 lidí
Celkový počet lidí, kterým se reklama zobrazí	60 000 lidí
Cena za jeden proklik (primární konverze)	25 Kč
Celkové náklady 1200 x 25 Kč	30 000 Kč
Náklady na jednoho nového zákazníka 30 000 Kč / 60	500 Kč
Dodatečné příjmy od nového zákazníka (jedna noc pro dvě osoby)	8 000 Kč
Celkové zvýšení ročního obratu 60 x 8 000 Kč	480 000 Kč
Celkové zvýšení ročního obratu po odečtení nákladů	450 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Crowdfunding

Poslední návrh by měl pomoci se získáním financí na koupi dalších hektarů pralesa nebo na stavbu dalšího stromodomu. Peter sice s financemi zásadní problém nemá, i přesto se domnívám, vzhledem k originalitě nápadu, že tuto možnost by bylo vhodné zvážit.

Pojem crowdfunding je relativně nový, poprvé byl použit v roce 2006. I přes to už si získal své místo i v Oxfordském slovníku, kde je definován jako: „*aktivita financování projektu nebo podniku prostřednictvím získávání malých částek finančních prostředků od velkého počtu lidí, nejčastěji použitím internetu.*“ (Oxforddictionaries, 2016).

Princip fungování crowdfundingu se na rozdíl od tradičního zprostředkování vyznačuje specifickými funkcemi i účastníky. Crowdfunding je založen na zveřejnění myšlenky projektu na crowdfundingovém webu za cílem získání finančních prostředků od lidí, s nimiž by autor běžně nepřišel do styku. Autorem může být umělec, designér nebo kdokoliv s kreativním nápadem. Samotný nápad k úspěchu projektu nestačí. Autor musí vytvořit charakteristiku projektu a určit cílovou částku, kterou pro realizaci potřebuje. Na výběr cílové částky má 1 až 60 dní, avšak sami autoři si stanovují lhůtu 30 dní, jelikož nejvíce

peněz projekt zpravidla vybere ve svých prvních dnech po zveřejnění a po 30 dnech projektu podpora od přispěvatelů opadá. Přispěvatelem projektu je kdokoliv, kdo je ochoten přislíbit finanční prostředky na projekt. Při úspěšném splnění cílové částky se přislíbené peníze strhnou z účtu přispěvatelů a jsou poslány autorovi, který může začít na projektu pracovat. Přispěvatelé za svůj příspěvek obdrží odměnu, která je obvykle přímo úměrná velikosti příspěvku. Velikost odměn je určena autorem projektu, proto se u každého projektu odměny i jejich velikosti liší.

Například projekt Kingdom Come: Deliverance od českého Warhorse studia nabízel za příspěvek: \$5 a víc - přístup do jejich diskuzního fóra, \$15 a více - digitální kopii hry, \$20 a více - krabicovou verzi hry, \$30 a více - krabicovou verzi + přístup do Alpha testovací verze atd.

V případě nesplnění cílové částky v daném časovém období nedochází k stržení přislíbených prostředků od přispěvatelů. Autoři projektu nedostanou žádné finanční prostředky, navzdory tomu, že jejich projekt dosáhl 99% cílové částky. Nicméně existují i jiné crowdfundingové platformy, které umožňují vyplacení částky i při nedosažení 100%. Crowdfundingové platformy si obvykle účtují 5% z úspěšně splněné cílové částky projektu. Dále 3% za zpracování platebního zprostředkování + \$0,2 za každý příspěvek nebo 5% + \$0,05 za příspěvky pod 10 dolarů.

Mezi nejznámější české crowdfundingové platformy patří například startovac.cz, hithit.com, kreativcisobe.cz nebo nakopni.me. Peterovi bych však doporučila takovou platformu, která je schopná oslovit přispěvatele z celého světa. Tou nejznámější a největší je Kickstarter.com (Kickstarter, 2016).

Peter se mimo jiné v rozhovoru zmínil, že jeden hektar pralesa v Kostarice stojí přibližně 50 000 dolarů. To je poměrně vysoká částka, mohl by však uvést, že stromodům na tomto hektaru postaví pak na své náklady. Jako odměny bych navrhovala například v případě příspěvku vyššího než 50 dolarů – túru ke stromodomu s výkladem o pralesi zdarma, v případě příspěvku vyššího než 100 dolarů - ubytování v novém stromodomě pro jednu osobu zdarma.

Kromě času stráveném na správné propagaci projektu, především tvorbě videa, nejsou na tento návrh žádné náklady. Stromodům a záchrana pralesa by se jistě ve crowdfundingu setkala s úspěchem. To lze předpokládat také podle výsledků dotazníkového šetření, kde na otázku číslo 13 „Byl byste ochotný přispět na stavbu dalšího stromodomu, pokud byste

věděl, že to pomůže záchraně další části pralesa?“ odpověděla více než polovina respondentů „určitě ano“. Tato forma financování by se dala využít i pokud by se Peter opravdu rozhodl rozšířit stromodomy i do jiných částí světa.

5 Závěr

Cílem této práce bylo vytvořit návrh opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti ubytovacího zařízení na trhu cestovního ruchu v kontextu udržitelnosti a zodpovědnosti na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Pro splnění tohoto cíle byly kromě výsledků jednotlivých analýz zahrnuty také výsledky z provedeného dotazníkového šetření, které bylo zahrnuto do Porterovi analýzy pěti sil, a dále informace plynoucí ze strukturovaného rozhovoru s majitelem podniku.

Z analýz vyplynulo, že podnik má velký potenciál k dalšímu rozvoji. Jeho silné stránky převažují nad slabými. Nebyla nalazena žádná ohrožení, kterých by se měl bezprostředně obávat, naopak by měl využít stávající příležitosti.

Dotazníkovým šetřením byly potvrzeny dva předpoklady a dva byly vyvráceny. Jako pozitivní lze například hodnotit vyvrácení předpokladu číslo 3, který tvrdí, že alespoň 50 % respondentů hodnotí cenu za ubytování a služby jako poměrně nebo příliš vysokou. Z výzkumu vyplynulo, že zákazníci jsou všeobecně velmi spokojeni a doporučují podnik dále.

I přes tato pozitivní fakta bylo stanoveno, že obsazenost ubytovacího zařízení je mnohem nižší, než by být mohla. Proto byla navržena opatření, která by podniku měla pomoci tento problém vyřešit a také se do budoucna dále rozvíjet. Bylo doporučeno například zavedení internetové kontextové reklamy, využití moderního dobrovolnického cestovního ruchu, či crowdfundingu.

I Summary and keywords

The thesis investigates potential improvements of the competitiveness of accommodation in the tourism in the context of sustainability and responsibility based on an analysis of internal and external business environment. The theoretical part deals with the tourism market, a company in tourism, the business environment of the company and its analysis and the reader is also presented with the process and the types of marketing research. In the practical part the selected accommodation is presented and subsequently examined by means of the individual analyses of its internal and external business environments. One analysis also includes the survey conducted among business customers. Analyses of business environment showed that the company has a great potential for further development. Its strengths outweigh the weaknesses. The practical part includes a structured interview with the owner of the company. The research showed that customers are generally very satisfied and recommend the company further. Despite these positive facts it was established that the occupancy of this accommodation is much lower than it could be. Therefore the measures were suggested that should help the company to solve this problem and also to further develop in the future. It was recommended for example to introduce an online contextual advertising, to use modern volunteer tourism, or crowdfunding.

Keywords: sustainable tourism, accommodation, management and marketing improvements, concrete recommendations

II Seznam použitých zdrojů

Publikace:

1. Armstrong, M. (2006). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10th rev. ed.). Praha: Grada publishing.
2. Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuler, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
3. Bowman, C. (1996). *Strategický management*. Praha: Grada Publishing.
4. Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha : C. H. BECK
5. Doswell, R. (1997). *Tourism. How effective management makes the difference*. Oxford: Butterworth Heinemann.
6. Dvořáček, J., Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha : C.H. Beck.
7. Foret, M. (2003). *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press.
8. Freyer, W. (2006). *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit*. (8th rev. ed.). München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
9. Galvasová, I. a kol. (2008). *Průmysl cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
10. Hesková, M. (2006). *Cestovní ruch*. Praha: Fortuna.
11. Horner, S., Swarbrooke, J. (2003). *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
12. Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu. Jak uspět v domácí i světové konkurenci* (2nd rev. ed.). Praha: Grada Publishing.
13. Janečková, L., Vašítková, M. (2000). *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
14. Janouch, V. (2010). *Internetový marketing – Prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press.
15. Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck.
16. Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
17. Kotíková, H. (2013). *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada.
18. Kovář, F., Štrach, P. (2005). *Strategický management*. Praha: VŠE.

19. Křest'an, V. (2008). *Marketing*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava.
20. Leslie, D (2012). *Responsible Tourism – Concepts, Theory and Practice*. UK: MPG Books Group.
21. Malá, V. (1999). *Cestovní ruch: Vybrané kapitoly*. Praha: VŠE.
22. Morrison, A.M. (1995). *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing.
23. Moutinho, L. (2000). *Strategic Management in Tourism*. New York: CABI Publishing.
24. Novacká, L. (2011). *Cestovní ruch a Evropská unie*. Praha: UJAK.
25. Palatková, M. (2014). *Mezinárodní turismus*. Praha: Grada.
26. Palatková, M., Zichová, J. (2011). *Ekonomika turismu: turismus České republiky : vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. Praha: Grada.
27. Petržílek, P. (2007). *Legislativa udržitelného rozvoje a nové podnikatelské příležitosti*. Praha: LexisNexis.
28. Pošvář, Z., Erbes, J. (2006). *Management I*. Brno: MZLU.
29. Pošvář, Z., Tomšík, P., Žufan, P. (2006). *Management II*. Brno : MZLU.
30. Pražská, L., Jindra, J., Bárta, V., Bím, R., Cimler, P., Drozen, F., ... Zeman, J. (2002). *Obchodní podnikání: retail management (2nd rev. ed.)*. Praha: Management Press.
31. Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford: CABI Publishing.
32. Ryglová, K., Burian, M.; Vajčnerová, I. (2011). *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha : Grada Publishing.
33. Tomšík, K. (2009). *Evropská integrace a environmentální ekonomika (3rd rev. ed.)*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
34. Travis, A. S. (2011). *Planning for Tourism Leisure and sustainability*. Cambridge: CABI.
35. Truneček, J. (1999). *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. (2nd rev. Ed.). Praha: VŠE v Praze.
36. Váchal, J., Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha : Grada.

37. Vaníček, J., Křesťan, V. (2007). *Marketing cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
38. Veber, J. (2009). *Management – základy, moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. (2nd rev. Ed.). Praha : Management Press.
39. Vodáček, L.; Vodáčková, O. (1999). *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. (3rd rev.ed.). Praha: Management Press.
40. Vystoupil J. a Šauer M. (2006). *Základy cestovního ruchu*. Brno: ESF MU.

Internetové zdroje:

1. AMA (2004). *Definition of Marketing: Marketing Research*. Retrieved from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
2. Cenia: česká informační agentura životního prostředí (2006). *Udržitelný rozvoj*. Dostupné z: [http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZP-MSFHV0HSB](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZP-MSFHV0HSB).
3. IISD (2010). *The Sustainable Development Timeline*. Dostupné z: http://www.iisd.org/pdf/2009/sd_timeline_2009.pdf.
4. Internetworldstats (2016). *Internet Usage and Population in Central America*. Dostupné z: <http://www.internetworldstats.com/stats12.htm>.
5. Helpex.net. (2016). *Welcome to Helpex*. Dostupné z: <https://www.helpx.net/>
6. Karlíček, M. (2013). *Základy marketingu*. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=PEZsAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
7. Kickstarter (2016). *Fees for Canada*. Dostupné z: <https://www.kickstarter.com/help/fees?country=CA>
8. Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=1EfM8GQiOBcC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
9. Kozel, R., Mynářová, L., a Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=hx9gAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

10. Machková, H. (2009). *Mezinárodní marketing* (3th rev. ed.). Retrieved from http://books.google.cz/books?id=0eYVS63Lv58C&printsec=front-cover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
11. Market research reports (2012). *Costa Rica*. Dostupné z <http://www.marketresearchreports.com/countries/costa-rica>.
12. Ministerstvo financí České republiky MFČR (2005). *Udržitelný rozvoj*. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/udrzitelny_rozvoj.html.
13. Ministerstvo zahraničních věcí MZV (2016). *Kostarika*. Dostupné z http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/stredni_amerika/kostarika/index.html.
14. Ministerstvo životního prostředí MZP (2008). *Udržitelný rozvoj*. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj.
15. Ministerstvo životního prostředí MZP (2008). *Místní agenda 21 - metodická příručka*. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/ma21_informace/\\$FILE/OEV-MA21_metodika-20080822.pdf](http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/ma21_informace/$FILE/OEV-MA21_metodika-20080822.pdf)
16. Občanská společnost - návod k použití (2008). *Místní Agenda 21*. Dostupné z: <http://obcan.ecn.cz/index.shtml?w=u&x=1923253>.
17. Oxford Dictionaries: Language matters (2016). *Crowdfunding*. Dostupné z: http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american_english/crowdfunding
18. Průcha, J., a Veteška, J. (2012). *Andragogický slovník*. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=iW3wO8DvLSEC&printsec=front-cover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
19. Ústav inženýrských staveb, tvorby a ochrany krajiny - UTOK (2008). *Agenda 21 pro průmysl cestovního ruchu*. Dostupné z: www.utok.cz/node/217.
20. Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně* (2nd rev. ed.). Retrieved from http://books.google.cz/books?id=-2vwAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
21. Vojtko, V. (2010). *Myšlenkové mapy k marketingovému výzkumu*. Retrieved from <http://www.xmind.net/m/6wBt/>.
22. WWOOF.(2016). *London: WWOOF*. Dostupné z: <http://www.woof.net/>

23. Workaway.info (2016). *Volunteering and cultural exchange*. Dostupné z:
<http://www.workaway.info/>
24. Zákony on-line (2010). *Zákon o životním prostředí č. 17/1992 Sb.* Dostupný z:
<http://zakony-online.cz/?s40&q40=all> .
25. Zikmund, M. (2010). *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. Dostupné z:
<<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyzy>>

III Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázky:

Obrázek 1: Důvody cestování.....	11
Obrázek 2: Faktory podnikového okolí	28
Obrázek 3: Komplexní podnikové okolí.....	32

Grafy:

Graf 1: Stromodům jste navštívil: (n=90).....	52
Graf 2: Kolik nocí jste zde strávil? (n=90)	53
Graf 3: V jakém období jste stromodům navštívil? (n=90)	53
Graf 4: Co bylo hlavním cílem Vaší cesty do Kostariky? (n=90)	54
Graf 5: Co bylo hlavním cílem Vaší cesty do Kostariky? (n=90)	55
Graf 6: Jak jste se o stromodomě dozvěděl? (n=90).....	56
Graf 7: Jak byste ohodnotil cenu ubytování v hlavní sezoně (160 dolarů za osobu/noc včetně všech doprovodných služeb, svačiny a snídaně)?	56
Graf 8: Při plánování cest berete v potaz především: (n=59)	57
Graf 9: Byl byste ochotný přispět na stavbu dalšího stromodomu, pokud byste věděl, že to pomůže záchraně další části pralesa? (n=90).....	58
Graf 10: Pokud by byla kapacita stromodomu navýšena, využil byste možnost ubytovat se ve stromodomě s více přáteli najednou?.....	59
Graf 11: Z jaké pocházíte země? (n=90)	60

Tabulky:

Tabulka 1: Význam zdroje pro konkurenční výhodu	31
Tabulka 2: Matice SWOT	35
Tabulka 3: Základní makroekonomické ukazatele Kostariky v posledních 5 letech.....	45
Tabulka 4: Vývoj rozpočtu, jeho příjmové a výdajové části, za posledních 5 let	46
Tabulka 5: Platební bilance.....	46
Tabulka 6: Shrnutí analýzy VRIO	67
Tabulka 7: Ekonomické zhodnocení internetové reklamy.....	79

IV Seznam příloh

Dotazník v českém jazyce

Dotazník v anglickém jazyce

V Přílohy

Dotazník v českém jazyce

Vážený respondente/respondentko, děkuji, že jste si udělal čas na vyplnění mého dotazníku. Jmenuji se Karla Maříková a jsem studentkou Ekonomické fakulty na Jihočeské Univerzitě v Českých Budějovicích. Dotazník je součástí mé diplomové práce na téma Marketing a management ubytovacího zařízení v udržitelném cestovním ruchu a je určen turistům, kteří navštívili stromodům v Kostarice. Měl by napomoci zjistit, v čem by mohl být zlepšen marketing a management kostarického stromodomu. Vyplnění tohoto dotazníku Vám zabere asi 5 minut času. Osobní údaje respondentů slouží pouze k účelům tohoto výzkumu. V případě jakýchkoli dotazů mne můžete kontaktovat na e-mail MarikovaKarla@gmail.com.

Návod na vyplnění dotazníku: Křížkem označte odpověď, která je nejbližší skutečnému stavu. Pokud jsou u možností číslice, tu nevhodnější prosím zakroužkujte. Pokud není uvedeno jinak, je možné vybrat pouze jednu odpověď.

- 1) Navštívil jste někdy stromodům v Kostarice?
 - Ano
 - Ne. V tomto případě pro Vás dotazník končí.

- 2) Stromodům jste navštívil:
 - Sám
 - S rodinou
 - V páru
 - S přáteli
 - Během služební cesty
 - Jiné, prosím uveďte:

- 3) Kolik nocí jste zde strávil?
 - Žádnou
 - Jednu
 - Dvě
 - Tři
 - Čtyři a více

- 4) V jakém období jste stromodům navštívil?
 - Prosinec - květen
 - Červen - listopad

- 5) Co bylo hlavním cílem Vaší cesty do Kostariky?
 - Poznávání přírody
 - Poznávání kultury
 - Odpočinek
 - Zábava
 - Pracovní cesta
 - Návštěva stromodomu
 - Jiné, prosím uveďte:

- 6) Z jakého důvodu především jste se rozhodl/a navštívit stromodům?
 - Zajímalo mne stromodům jako stavba
 - Abych prožil nevšední zážitek
 - Kvůli pozorování pralesního života ve vyšších patrech pralesa
 - Pouze kvůli přenocování
 - Jiný důvod, prosím uveďte:

- 7) Jak jste se o stromodomě dozvěděl?
 - Na internetu
 - Od známých
 - Z televize
 - Z tisku
 - V cestovní kanceláři/agentuře

- Na doporučení místních obyvatel
 - Jinak, prosím uveďte:
- 8) Jak byste ohodnotil cenu ubytování v hlavní sezoně (160 dolarů za osobu/noc včetně všech doprovodných služeb, svačiny a snídaně).
- Příliš drahé
 - Poměrně drahé
 - Odpovídající
 - Poměrně levné
 - Příliš levné
- 9) Ubytoval byste se ve stromodomě znova?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Určitě ne
- 10) Doporučil byste ubytování ve stromodomě svým známým?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Určitě ne
- 11) Častěji cestujete:
- S cestovní kanceláří/agenturou (pokračujte otázkou 13)
 - Individuálně
- 12) Při plánování cest berete v potaz především:
- Doporučení známých
 - Recenze ostatních cestovatelů na internetu
 - Odborné dokumenty
 - Doporučení cestovních kanceláří a agentur
 - Jiné, prosím uveďte:
- 13) Byl byste ochotný přispět na stavbu dalšího stromodому, pokud byste věděl, že to pomůže zachráně další části pralesa?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Určitě ne
- 14) Pokud by byla kapacita stromodому navýšena, využil byste možnost ubytovat se ve stromodomě s více přáteli najednou?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Určitě ne
- 15) Jaké charakteristiky byste přidělil týmu, který se o Vás po dobu pobytu staral? (Zaškrtněte všechny odpovídající možnosti).
- Kompetentní
 - Komunikativní
 - Zdvořilý
 - Důvěryhodný
 - Spolehlivý
 - Pozorný

16) Z jaké pocházíte země?

Prosím, doplňte:

17) Jaký je Váš rodný jazyk?

- Angličtina
- Španělština
- Francouzština
- Jiný, prosím uveďte:

18) Jakými jazyky se dorozumíte?

- Anglicky
- Španělsky
- Francouzsky
- Další, prosím doplňte:

19) Váš věk je v rozmezí:

- 0 – 18 let
- 19 – 26 let
- 27 – 45 let
- 46 – 65 let
- 66 a více let

Dotazník v anglickém jazyce

Dear respondent,

thank you for taking the time to fill out my questionnaire. My name is Karla Marikova and I am a student of the Faculty of Economics at the University of South Bohemia in the Czech republic. The questionnaire is part of my thesis on the topic of Marketing and Management of an Accommodation in Sustainable Tourism. It is intended for tourists, who visited the Treehouse Nature Observatorio in Costa Rica. It should help to determine, how to improved marketing and management of the treehouse. Filling out this questionnaire will take about 5 minutes. Personal data of the respondents will be used only for the purposes of this research. If you have any questions, you can contact me via e-mail MarikovaKarla@gmail.com.

Instructions for completing the questionnaire: Mark the answer with a black dagger, which is the closest to the actual situation. If there are numbers by the options, please circle the most appropriate. Unless it is otherwise mentioned, you should choose only one answer.

1) Have you ever visited the Treehouse in Costa Rica?

- Yes.
- No. In this case, you can finish the questionnaire.

2) You visited the Treehouse:

- Alone
- With family
- In pair
- With Friends
- During a business trip
- Otherwise, please specify:

3) How many nights did you spent there?

- Neither
- One
- Two
- Three
- Four and more

4) In what season did you visit the Treehouse?

- December to May
- June to November

5) What was the main reason for coming to Costa Rica?

- Exploring the nature
- Learning about the culture
- Relaxation
- Relaxation about Visit the Treehouse
- eehouswise, please specify:

6) Why did you decide to visit the Treehouse?

- Me interested the construction of the Treehouse
- To experience remarkable experience
- To observations of life in higher floors of the rainforest
- Only because of overnight stays
- Otherwise, please specify:

7) How did you hear about the Treehouse?

- On the Internet
- From known rFrom TV
- From press
- In travel office/ agency
- For the recommendation of local residents
- Otherwise, please state:

8) How would you rate the price of accommodation in the main season (\$ 160 for person / one night including all accompanying services, snacks and breakfast).

- Too expensive
- Relatively expensive
- Corresponding
- Relatively cheap
- Too cheap

9) Would you choose the Treehouse again?

- Definitely yes
- Probably yes
- I do not know
- Probably not
- Definitely not

10) Would you recommend accommodation in the Treehouse to your friends?

- Definitely yes
- Probably yes
- I do not know
- Probably not
- Definitely not

11) More often are you traveling:

- With a travel office / agency (please continue with question 13)
- Individually

12) When you are planning trips, are you looking primarily at:

- Recommendations from your known
- Reviews from other travelers on the internet
- Documents from experts
- Recommendation from travel agencies
- Otherwise, please specify:

13) Would you contribute to the construction of another treehouse if you know it would help to rescue part of the rainforest?

- Definitely yes
- Probably yes
- I do not know
- Probably not
- Definitely not

14) If the capacity of the Treehouse would be increased, would you use the advantage to accommodation in the Treehouse with more friends at once?

- Definitely yes
- Probably yes
- I do not know
- Probably not
- Definitely not

15) How would you describe the team, that cared on you during your stay? (Check all corresponding apply).

- Competent
- Communicative
- Courteous
- Trusted
- Reliable
- Attentive

16) From which country do you come?

Please fill in:

17) What is your native language?

- English
- Spanish
- French
- Other, please add:

18) What languages do you speak?

- English
- Spanish
- French
- Other, please add:

19) Your age ranges:

- 0-18 years
- 19-26 years
- 27-45 years
- 46-65 years
- 66 and more year.