

Tvorba business modelu nového podniku cestovního ruchu

Bc. Simona Naglová

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Simona Naglová
Osobní číslo: M21579
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace: Podnikání ve službách cestovního ruchu
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Tvorba business modelu nového podniku cestovního ruchu

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se oblasti podnikání, business modelů a cestovního ruchu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav trhu a konkurence.
- Navrhněte business model nového podniku cestovního ruchu.
- Ekonomicky zhodnotte navrhovaný business model.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- MAURYA, Ash. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. 3rd Edition. USA: O'Reilly Media, 2022, 240 s. ISBN 978-1-098-10877-9.
- SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Začínáme podnikat*. Praha: Grada, 2020, 264 s. ISBN 987-80-271-2253-0.
- SUWELACK, Thomas, Manuel STEGEMANN a Ang FENG XIA. *Creating a Customer Experience-Centric Startup*. Switzerland: Springer, 2022, 169 s. ISBN 978-3-030-92457-7.
- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha: Grada, 2017, 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání*. Praha: Grada, 2019, 248 s. ISBN 987-80-271-2182-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připoštl-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 21.4.2023

Jméno a příjmení: SIMONA NAGLOVA'

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zpracováním business modelu nového podniku cestovního ruchu, což je zároveň i jejím hlavním cílem. Teoretická část se zaměřuje na vymezení pojmů souvisejících s tématem práce. Jednotlivé kapitoly vysvětlují problematiku podnikání, dále také business modely, cestovní ruch a analýzy, které jsou využité v práci. V praktické části je nejprve provedena analýza trhu, následně pak analýza předpokladů cestovního ruchu ve vybrané oblasti pro podnikání a analýza konkurenčních subjektů v téže oblasti. Na rozbor podnikového prostředí jsou využity dva nástroje: SWOT analýza a PESTLE analýza. Poznatky získané z provedených analýz jsou zakomponovány do tvorby business modelu zamýšleného podnikání. Vytvořený business model je nakonec ekonomicky zhodnocen a podroben rizikové analýze.

Klíčová slova: business model, lean canvas, cestovní ruch, canvas

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the design of the business model of a new tourism enterprise, which is also its main goal. The theoretical part focuses on the definition of terms related to the topic of the thesis. Individual chapters explain entrepreneurship, as well as business models, tourism and analyzes that are used in the work. The practical part begins with a market analysis, followed by an analysis of the prerequisites of tourism in the selected area for business and an analysis of competing entities at the same area. To analyze the business environment, two tools are used: SWOT analysis and PESTLE analysis. The findings from the performed analyzes are incorporated into the creation of a business model of the intended business. The created business model is finally economically evaluated and subjected to risk analysis.

Keywords: business model, lean canvas, tourism, canvas

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé práce Ing. Karlu Slintákovi, Ph.D. za jeho cenné připomínky a rady, za trpělivost a odborné vedení, které mi během psaní mé diplomové práce poskytl.

„Podnikání není ani věda, ani umění. Je to praktická zkušenost.“

Peter Drucker

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 PODNIKÁNÍ.....	15
1.1 PODNIKATEL	16
1.2 PODNIK	17
1.3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	17
1.3.1 Podnikání fyzických osob	17
1.3.2 Podnikání právnických osob	18
1.4 KREATIVITA A JEJÍ VÝZNAM PRO PODNIKÁNÍ.....	19
2 BUSINESS MODEL Y.....	20
2.1 BUSINESS MODEL CANVAS	22
2.2 LEAN CANVAS.....	24
2.2.1 Zákaznické segmenty a první vlašťovky	25
2.2.2 Problém a existující alternativy.....	26
2.2.3 Unikátní hodnotová nabídka a srozumitelný opis.....	26
2.2.4 Řešení.....	27
2.2.5 Klíčové metriky.....	27
2.2.6 Neférová výhoda	27
2.3 KOMPARACE MODELŮ CANVAS A LEAN CANVAS.....	28
3 VALUE PROPOSITION CANVAS	29
3.1 PROFIL ZÁKAZNÍKA	29
3.1.1 Úkoly zákazníka.....	29
3.1.2 Obtíže	30
3.1.3 Přínosy.....	30
3.2 MAPA HODNOT	31
3.2.1 Produkty a služby	31
3.2.2 Řešení obtíží.....	31
3.2.3 Tvorba přínosů	32
4 CESTOVNÍ RUCH	33
5 ANALÝZY VYUŽITÉ V PRÁCI	35
5.1 ANALÝZA PŘEDPOKLADŮ CESTOVNÍHO RUCHU	35
5.1.1 Selektivní předpoklady.....	35
5.1.2 Lokalizační předpoklady	36
5.1.3 Realizační předpoklady	36
5.2 PESTLE ANALÝZA.....	37
5.3 SWOT ANALÝZA	38

5.3.1	Silné stránky.....	39
5.3.2	Slabé stránky	39
5.3.3	Příležitosti	40
5.3.4	Hrozby.....	40
5.4	ANALÝZA RIZIK.....	40
6	SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK (TEORETICKÉ ČÁSTI)	42
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	44
7	ANALÝZA TRHU.....	45
7.1	TRH CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICE	45
7.1.1	HDP.....	45
7.1.2	Příjmy a výdaje	46
7.1.3	Počet hostů v ubytovacích zařízeních	48
7.1.4	Počet přenocování	50
7.2	SOUČASNÉ TRENDY V ODVĚTVĚ CESTOVNÍHO RUCHU	51
7.2.1	Domácí CR vs. výjezdový CR	52
7.2.2	Jedinečná ubytování s přidanou hodnotou	53
7.2.3	Ekoznačky a udržitelná ubytování	54
7.2.4	Cesta za osobním rozvojem, zdravím a wellness.....	54
7.2.5	Workation.....	55
7.3	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	55
7.3.1	Stanovení hypotéz	56
7.3.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	56
7.3.3	Vyhodnocení hypotéz.....	74
7.4	PESTLE ANALÝZA.....	76
7.4.1	Politické faktory	76
7.4.2	Ekonomické faktory	77
7.4.3	Sociální faktory	80
7.4.4	Legislativní faktory	82
7.4.5	Technologické faktory	84
7.4.6	Environmentální faktory	86
8	ANALÝZA PARDUBICKÉHO KRAJE Z POHLEDU PŘEDPOKLADŮ CESTOVNÍHO RUCHU	87
8.1	SELEKTIVNÍ PŘEDPOKLADY	87
8.2	LOKALIZAČNÍ PŘEDPOKLADY	88
8.3	REALIZAČNÍ PŘEDPOKLADY	91
9	ROZBOR KONKURENCE.....	94
9.1	STÁVAJÍCÍ KONKURENCE	94
9.1.1	Hodnotové vyhodnocení konkurenčních subjektů v Pardubickém kraji....	100
9.2	POTENCIÁLNÍ KONKURENCE.....	103
10	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ PROVEDENÝCH ANALÝZ	104
11	TVORBA BUSINESS MODELU.....	106

11.1	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU	106
11.2	NÁVRH HODNOTOVÉ NABÍDKY (VALUE PROPOSITION CANVAS).....	107
11.2.1	Páry	107
11.2.2	Pracující.....	109
11.2.3	Senioři cestující za osobním rozvojem, zdravím a wellness.....	110
11.2.4	Milovníci wellness a přírody.....	111
11.3	NÁVRH BUSINESS MODELU	111
11.3.1	Problém	112
11.3.2	Zákaznické segmenty	113
11.3.3	Unikátní hodnotová nabídka	113
11.3.4	Řešení.....	114
11.3.5	Kanály	114
11.3.6	Zdroje příjmů	115
11.3.7	Struktura nákladů	116
11.3.8	Klíčové metriky.....	116
11.3.9	Neférová výhoda	117
12	SWOT ANALÝZA	118
12.1.1	Silné stránky.....	119
12.1.2	Slabé stránky	119
12.1.3	Příležitosti	120
12.1.4	Hrozby.....	120
13	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU.....	121
13.1	PLÁNOVANÉ NÁKLADY.....	121
13.2	PLÁNOVANÉ VÝNOSY	123
13.3	ROČNÍ ZISK.....	124
13.4	CASH FLOW	125
13.5	NÁVRATNOST INVESTICE.....	126
14	ANALÝZA RIZIK	127
14.1	IDENTIFIKACE RIZIK	127
14.2	OHODNOCENÍ RIZIK	128
14.3	OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIK	129
14.3.1	Nízká rizika	129
14.3.2	Střední rizika	130
14.3.3	Vysoká rizika	130
15	VLASTNÍ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO MODELU	132
	ZÁVĚR	134
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	136
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	148
	SEZNAM OBRÁZKŮ	149
	SEZNAM TABULEK.....	151

SEZNAM PŘÍLOH.....	152
---------------------------	------------

ÚVOD

Nedílnou součástí dnešní moderní doby je nepochybně fenomén zvaný cestovní ruch a s ním úzce související služby. Patří mezi nejrychleji se rozvíjející odvětví ekonomiky, ale v posledních letech odvětví cestovního ruchu zasáhla globální covidová pandemie, která na něm zanechala obrovské dopady, avšak přinesla i mnoho nových směrů a způsobů cestování. V dnešní době se turismus stále vzpamatovává z této negativní zkušenosti, mnoho podnikatelů nejen v tomto oboru muselo svou činnost ukončit, což přináší příležitosti pro nově vznikající podniky.

Mít vlastní podnik představuje v dnešní uspěchané době mnohé výhody, neboť podnikatel je pánem svého času či má možnost většího výdělku. Diplomová práce se zabývá tvorbou business modelu nového podniku cestovního ruchu, což je zároveň i jejím hlavním cílem. Novým podnikem cestovního ruchu lze rozumět soukromé ubytování v podobě tiny housu z lodního kontejneru s wellness vybavením. Motivem založení tohoto vlastního podniku je skutečnost nevyužitého stavebního pozemku, kterým disponuje autorčina babička a díky podnikatelskému nápadu může dojít k jeho efektivnímu využití.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je vypracována literární rešerše týkající se oblasti podnikání, business modelů a cestovního ruchu. Zmíněny jsou také analytické nástroje, které jsou využity v praktické části práce. Praktická část se dále člení na analytickou a projektovou část, přičemž poznatky z provedených analýz jsou promítnuty do projektu, konkrétně do tvorby business modelu zamýšleného podniku.

Nejprve je provedena analýza trhu cestovního ruchu a s ním spojených současných trendů. Navrhovaný business model je také podpořen kvantitativním výzkumem v podobě dotazníkového šetření, který orientačně slouží k identifikaci potenciálních zákazníků a jejich preferencí, požadavků či očekávání v souvislosti se zamýšleným podnikáním. Makroprostředí podniku je zkoumáno pomocí PESTLE analýzy, jež se zaměřuje na politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory, které mohou mít na podnik vliv. Jelikož je stavební pozemek lokalizován v Pardubickém kraji nedaleko Litomyšle, je zkoumán Pardubický kraj z pohledu selektivních, lokalizačních i realizačních předpokladů cestovního ruchu. Podnik by také měl mít povědomí o konkurenci na trhu, proto je proveden hodnotový rozbor přímé stávající konkurence a popsána i potenciální.

Následně je vytvořen business model zamýšleného podniku, kterému předchází nástroj Value Proposition Canvas. Tento nástroj je vytvořen pro každý zákaznický segment tak, aby mu podnik lépe porozuměl a viděl způsob, jakým tvoří pro jednotlivé zákazníky hodnotu. Na základě nástroje Value Proposition Canvas je sestaven business model Lean Canvas. Business model je podroben SWOT analýze, aby byly zřejmé silné a slabé stránky podniku a možné příležitosti a hrozby. V neposlední řadě je navržený model ekonomicky zhodnocen a poslední součástí je riziková analýza společně s vlastním zhodnocením navrženého modelu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout business model nového podniku cestovního ruchu. Mezi dílčí cíle se řadí zpracování teoretických východisek, dále také analýza situace na trhu a současný stav konkurence. Za sekundární cíl práce je stanoveno i ekonomické zhodnocení navrženého modelu.

V teoretické části jsou zpracována teoretická východiska pomocí literární rešerše z oblasti podnikání, business modelů a cestovního ruchu. Rešerše je vypracována na základě odborné literatury a vhodných zákonů.

Analýza trhu je provedena pomocí rozboru dostupných statistik a ukazatelů z cestovního ruchu a zahrnuje také identifikaci současných trendů v tomto odvětví. Dále je využit kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření, které ověřuje stanovené hypotézy na základě relativních četností. Dotazník slouží k identifikaci potenciálních zákazníků a jejich preferencí, požadavků či očekávání v souvislosti se zamýšleným podnikem. K prozkoumání makrookolí podniku je využita PESTLE analýza, která sleduje politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory, jež na podnik mohou působit. Lokalita podniku je analyzována z pohledu selektivních, lokalizačních i realizačních předpokladů cestovního ruchu. Pro analýzu konkurence je zvolen hodnotový rozbor těchto subjektů.

Pro vytvoření business modelu je využita metoda Lean Canvas, neboť je vhodná právě pro začínající či nově vznikající podniky. Tvorbě modelu předchází nástroj Value Proposition Canvas, který se skládá z profilu zákazníka a mapy hodnot. Pomocí nástroje jsou blíže specifikovány zákaznické segmenty, jejich úkoly, obtíže a přínosy a mapa hodnot zachycuje způsob, jakým podnik tvoří pro daný zákaznický segment hodnotu.

Navržený model je následně posouzen pomocí SWOT analýzy, která vyobrazuje jeho silné či slabé stránky a možné příležitosti a hrozby. Model je také ekonomicky zhodnocen z pohledu nákladů, výnosů, zisku, cashflow a návratnosti investice. V neposlední řadě je podroben rizikové analýze, která je zpracována na základě matice rizik. Skutečné ověření navrženého modelu je však nutno provést v praxi, neboť se stále jedná o podnikatelské hypotézy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Podnikání může být charakterizováno mnoha způsoby, avšak nelze opomenout jeho vymezení z legislativního hlediska. V novém občanském zákoníku není pojem podnikání jako takový vymezen, je zde ale zakotvena charakteristika podnikatele, od níž lze odvodit charakteristické vlastnosti podnikání. Z právního pohledu je tedy podnikání označeno jako soustavná výdělečná činnost konaná za účelem dosažení zisku a je prováděna pod živnostenským či obdobným oprávněním samostatně pod vlastním jménem na vlastní účet a odpovědnost (Vlachová, 2020). Tuto definici lze považovat za velmi strohou, neboť neuznává jinou motivaci podnikání, než je tvorba zisku (Šafrová Drážilová, 2019).

V literatuře se definice podnikání poněkud liší. Srpová a kolektiv (2020) uvádí hned dva přístupy k chápání pojmu podnikání, kdy jeden ze způsobů chápe podnikání pouze jako vlastnictví a vedení podniku či živnosti, přičemž není zásadní, zda je podnikání inovativní či se snaží o růst. Druhým způsobem chápání je přístup k podnikání jako k podnikatelství, čemuž lze rozumět tak, že podnikání je něco nového, inovativního či jedinečného, co přináší hodnotu.

Veber, Srpová a kolektiv (2012) vymezují čtyři způsoby interpretace pojmu podnikání – právnícké, ekonomické, psychologické a sociologické.

- Právnícký výklad podnikání upozorňuje na prvek soustavnosti a samostatnosti, kdy se jedná o činnost soustavnou provozovanou samostatně podnikatelem pod jeho vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost, kdy účelem je dosáhnout zisk.
- Ekonomické pojetí vysvětluje podnikání jako dynamický proces, kdy je vytvářena přidaná hodnota pomocí zapojení ekonomických zdrojů a dalších aktivit.
- Z psychologického pohledu je podnikání činností, která je motivovaná potřebami jedince/jedinců si něco splnit či vyzkoušet, něčeho dosáhnout nebo něco získat. Psychologická interpretace tedy poukazuje na potřebu postavit se na vlastní nohy a nebýt závislý či potřebu se seberealizovat.
- Sociologické hledisko podnikání se orientuje na vytváření pracovních příležitostí a pracovních míst, hledání efektivního využívání zdrojů či vytváření blahobytu pro všechny zúčastněné osoby.

Podnikání tedy představuje nepostradatelnou činnost nejen pro ekonomiku, ale i její účastníky, neboť vytváří tisíce pracovních míst každý rok, má vliv na oživení měst i obcí a

zvyšuje hospodářský prospěch a rozvoj (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021). Jak již bylo zmíněno, podnikání nemá pouze ekonomický prospěch, ale pro samotného podnikatele může být procesem seberealizace, z pohledu zákazníků jsou díky podnikání naplněny a uspokojeny jejich potřeby, zaměstnanci jsou finančně zabezpečeni pro svůj život (Svobodová a Andera, 2017).

Dle Vlacha (2017) není podnikání otázkou štěstí či vrozeného talentu podnikatele, nýbrž osvojenou dovedností či jejich souborem, přičemž tyto dovednosti při jejich plném ovládnutí směřují k zisku a prosperitě. V dnešním proměnlivém světě je třeba se učit novým dovednostem, neboť nic jako přesný návod na úspěšné podnikání neexistuje. S tím souhlasí i Šafrová Drášilová (2019), která zmiňuje citát od rakouského ekonoma a spisovatele Petera Druckera: „Podnikání není ani věda, ani umění. Je to praktická zkušenost.“

1.1 Podnikatel

Podnikatelem může být jak fyzická, tak právnická osoba, která je k tomu obecně způsobilá podle občanského zákoníku. Za stěžejní definici podnikatele je možno uvést jeho legislativní vymezení. Dle zákona je podnikatelem ten: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Podnikatel je v novém občanském zákoníku charakterizován dvěma základními rysy způsobilosti – svéprávnost a právní osobnost. Svěprávnost osoby znamená schopnost samostatného jednání, nabývání práva vlastním právním jednáním a zavazování se k povinnostem. Osoby fyzické nabývají plné svéprávnosti dosažením osmnáctého roku věku, naopak osoby právnické svéprávností nedisponují, neboť za ně vždy jedná statutární orgán. Právní osobnost či právní subjektivita se vyznačuje jako způsobilost být nositelem i vykonavatelem práv, stejně tak i povinností. Osoby fyzické mají právnickou osobnost již od narození až po smrt, kdežto právnické osoby jakožto „umělé útvary“ mají tuto právní osobnost od svého vzniku, který probíhá zápisem do příslušného rejstříku až po svůj zánik (Vlachová, 2020).

Šafrová Drášilová (2019) říká, že vytvořit úspěšný podnik nelze ze dne na den, proto by mezi charakteristické rysy podnikatele měla patřit především cílevědomost, houževnatost, trpělivost, odolnost vůči stresu a také schopnost rozhodování, neboť podnikatel musí často rozhodovat rychle a s minimem informací. Priestley (2018) dodává, že podnikatel není

pouze zakladatelem firmy, ale tím, kdo dělá cenné věci a přebírá plnou odpovědnost za jejich úspěch či neúspěch.

1.2 Podnik

Se vznikem nového občanského zákoníku byl pojem podnik nahrazen označením „obchodní závod“. Jeho legislativní vymezení je tedy následující: „*Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Holečková a Hyršlová (2018) uvádějí, že podnik je nutno chápat jako seskupení zainteresovaných stran, které mají vliv na danou společnost či jsou samy dotčeny jednáním této společnosti. To znamená, že zainteresované osoby jsou dobrovolně i nedobrovolně vystaveny rizikům, které vznikají z aktivit podniku.

Důležitým prvkem podniku je jeho okolí, kterým je obklopen. Vývoj okolí působí na podnik negativně i pozitivně, přináší hrozby či omezení ovlivňující jeho činnost, ale také příležitosti, díky kterým má podnik při jejich včasné odhalení a využití výhody oproti konkurenci (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019).

1.3 Právní formy podnikání

Právní forma podnikání představuje svým způsobem obal podniku, který napomáhá ke snadnějšímu fungování či případně ochraňuje podnikatele rozdělením jeho majetku na soukromý a určený k podnikatelské činnosti (Šafrová Drášilová, 2019).

Jednotlivé právní formy podnikání se odlišují zejména podle způsobu a rozsahu ručení zainteresovaných osob. Mezi základní typy právních forem se řadí podnikání jednotlivců neboli živnosti a obchodní společnosti společně s družstvy (Holečková a Hyršlová, 2018).

1.3.1 Podnikání fyzických osob

Do této skupiny patří osoby, které podnikají na základě živnostenského oprávnění včetně osob, které provozují podnikání podle zvláštních předpisů (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019). Tuto formu podnikání upravuje živnostenský zákon, který vymezuje pojem živnost následovně: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (Zákon č. 455/1991 Sb.)

Srpová a kolektiv (2020) uvádí, že živnosti se dělí podle druhu činnosti a požadavků odborné způsobilosti na ohlašovací a koncesované.

- **Ohlašovací živnost** vzniká dnem ohlášení, na jehož základě je provozována. Dále se dělí na:
 - **řemeslné** – podmínkou pro získání je doložení vzdělání v oboru nebo šestiletá praxe v oboru (zednictví, klempířství apod.)
 - **vázané** – podmínkou pro vázanou živnost je prokázání odborné způsobilosti, která je stanovena živnostenským zákonem v příloze č. 2 (účetnictví, masérské služby)
 - **volné** – pro tuto živnost není potřeba prokazovat odbornou způsobilost, stačí splnit všeobecné podmínky (ubytovací služby, fotografické služby)
- **Koncesovaná živnost** je provozována na základě správního rozhodnutí, přičemž vzniká na rozdíl od ohlašovací živnosti až po udělení oprávnění neboli tzv. koncese. Jedná se o provozování takových činností, které nějakým způsobem představují zvýšené riziko ohrožení majetku, zdraví, bezpečnosti či dalších veřejných zájmů, proto jsou tyto činnosti pod dohledem státu. Příkladem může být provoz cestovní kanceláře či výroba nebo prodej nápojů obsahujících alkohol.

Podmínky pro získání živnosti lze tedy rozdělit na všeobecné a zvláštní. Dle živnostenského zákona mezi všeobecné patří plná svéprávnost a bezúhonnost, která se prokazuje výpisem z trestního rejstříku. Za zvláštní podmínky je stanovena odborná či jiná způsobilost (Zákon č. 455/1991 Sb.).

1.3.2 Podnikání právnických osob

Definici právnické osoby vymezuje nový občanský zákoník: „*Právnická osoba je organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Korporace vymezuje zákon o obchodních korporacích, který je rozděluje na obchodní společnosti a družstva. Zákon dále člení obchodní společnosti na osobní a kapitálové. Jako osobní společnosti jsou v zákoně ustanoveny komanditní společnost a veřejná obchodní společnost, do kapitálových patří společnost s ručením omezeným a akciová společnost (Zákon č. 90/2012 Sb.).

1.4 Kreativita a její význam pro podnikání

S kreativitou se lidé setkávají v dnešní době téměř denně, neboť jsou kladeny nároky na tvořivost, inovativnost a originalitu. Lze se s ní setkat nejen v jakýchkoliv sférách podnikání, ale také v běžném prostředí mnoha organizací. Dnešní trh podnikání a cestovního ruchu je nasycen mnoha produkty, proto je při hledání nápadu podnikání důležité zaměřit se na kreativitu. V dnešním podnikatelském světě v souvislosti s odvětvím cestovního ruchu je náročné přijít s něčím novým a originálním, proto je kreativita označována jako zásadní a podstatná vlastnost při vymýšlení nových nápadů (Svobodová a Andera, 2017).

Franková (2011) tvrdí, že dnešní svět je považován za svět kreativity. Podle autorky kreativita představuje zdroj nově nalezených a užitečných nápadů, myšlenek či podkladů pro změny, přičemž jejím výstupem jsou inovace. Kreativita se tedy netýká pouze služeb či výrobků, ale také jejich efektivní produkce a rychlého uplatnění na trhu, zavádění a využívání nových technologií, zvyšování kvality a uspokojení zákazníků.

2 BUSINESS MODELY

Business model je někdy také nazýván jako podnikatelský/obchodní model či byznys model. Business model značí, jak je podnikem vytvářena, doručována a zachycována hodnota. Popisuje to, co podnik poskytuje svým zákazníkům a za co je zákazník podniku ochoten platit, tedy jak podnik dostane peníze od zákazníka (Svobodová a Andera, 2017). Z této definice je nutno rozebrat, co znamená vytváření, doručování a zachycování hodnoty:

- Vytvářením hodnoty lze rozumět provozování firmy, zejména její vnitřní procesy a zahrnuje i klíčové zdroje. Jde tedy o to, co firma dělá, aby došlo k dodání výrobku či poskytnutí služby.
- Doručování hodnoty představuje způsoby, kterými je výrobek dodán či služba poskytnuta zákazníkovi. Mezi tyto způsoby se řadí logistika, komunikace či zákaznická péče a podpora.
- Zachycování hodnoty se vyznačuje toky financí, které plynou do podniku. Spadají sem způsoby platby, splatnosti, zdroje těchto finančních toků či cenová politika podniku (Srpková a kolektiv, 2020).

Suwelack, Stegemann a Feng Xia (2022) uvádějí, že business model společnosti by měl podporovat a umožňovat dosažení její vize a poslání. Definují ho jako rámec pro nalezení systematického způsobu, jak dlouhodobě přinášet hodnotu pro podnik a zároveň i pro zákazníky včetně zachycování této hodnoty pomocí monetizačních strategií.

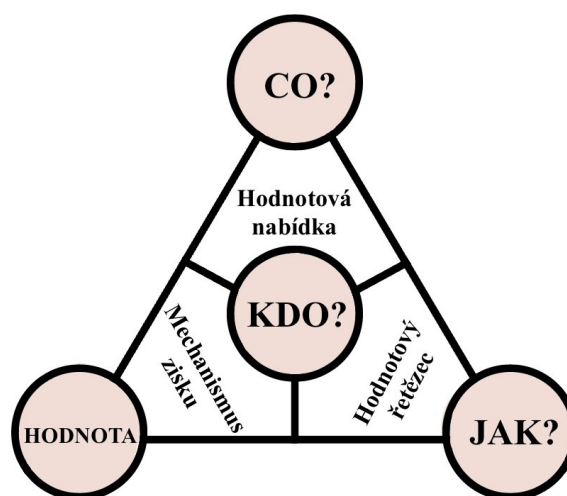
Muehlhausen (2013) vysvětluje tento pojem jako vzorec zisku a strategický kontext podniku, přičemž tento vzorec užívá organizace k získávání zákazníků, způsobu jejich obsluhy a péče o ně a k vydělávání peněz. Autor člení business model na tři části, a to nabídka, monetizace a udržitelnost. Odpovídá tedy na otázky: Co podnik nabízí? Jak to zpeněží? Jak to udržet do budoucna?

Podobně definují business model Neck, Neck a Murray (2018), kteří ho ale dělí do čtyř hlavních navzájem provázaných částí tvořících podnik – nabídka, zákazníci, infrastruktura a finanční životaschopnost. Nabídka identifikuje, co podnik nabízí určitému zákaznickému segmentu a jakou hodnotu nabízený produkt či služba zákazníkům přináší, jak je podnik oslovi a jakým způsobem s nimi bude komunikovat. Na to navazuje výběr zákaznických segmentů, na které podnik bude cílit a jak s nimi bude udržovat vztah. Pod pojmem infrastruktura jsou zahrnuty všechny zdroje (technologie, lidé, dodavatelé apod.), kterými

musí podnik disponovat, aby mohl zákazníkovi doručit nabídku. Finanční životaschopnost podniku je v modelu vyjádřena ve strukturách příjmů a nákladů, které jsou klíčové pro plnění provozních nákladů a dalších finančních závazků.

Zajímavý pohled na pojem business model nabízejí také Gassmann, Frankenberger a Choudury (2020), kteří ho prezentují ve čtyřech dimenzích ve formě „magického trojúhelníku“:

- Zákazník – KDO jsou cíloví zákazníci podniku? Zákazníci jsou jádrem každého obchodního modelu, proto je důležité, aby organizace věděla, které segmenty zákazníků jsou pro ni relevantní a koho svým modelem osloví a koho ne.
- Hodnotová nabídka – CO podnik nabízí zákazníkům? Tato dimenze se zaměřuje na vymezení nabídky neboli produktů či služeb a popisuje, jakým způsobem podnik uspokojuje potřeby svých cílových zákazníků.
- Hodnotový řetězec – JAK podnik vyrábí svoji nabídku (služby či produkty)? Aby podnik mohl uplatnit svou hodnotovou nabídku, musí projít nejrůznějšími činnostmi a procesy ve spojení se souvisejícími zdroji a schopnostmi jejich koordinace.
- Mechanismus zisku – Proč podnik vytváří HODNOTU? Čtvrtá dimenze zahrnuje aspekty jako jsou nákladové struktury a mechanismy generující zisk podniku. Objasňuje, co dělá business model finančně životaschopným či proč funguje komerčně.



Obrázek 1 Magický trojúhelník business modelu (vlastní zpracování dle Gassmann, Frankenberger a Choudury, 2020, s. 7)

2.1 Business model Canvas

Alexander Osterwalder, samotný tvůrce daného nástroje, ho přirovnává k malířskému plátnu, které je rozděleno do devíti stavebních komponentů. Autor považuje business model Canvas za způsob nalezení společného jazyka mezi zainteresovanými stranami, neboť všechny klíčové informace jsou přehledně a srozumitelně uvedeny právě v těchto devíti stavebních blocích (Osterwalder a Pigneur, 2012). Business model Canvas lze tedy chápat jako strukturovaný a vizuální rámec pro identifikaci a shrnutí relevantních stavebních prvků, mezi které patří zákaznické segmenty, hodnotová nabídka, distribuční kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové činnosti, klíčové zdroje, klíčová partnerství a struktura nákladů (Suwelack, Stegemann a Feng Xia, 2022).

Osterwalder a Pigneur (2012) vysvětlují jednotlivé stavební bloky tímto způsobem:

- **Zákaznické segmenty:** Jak již název napovídá, tento prvek se zaměřuje na identifikování osob nebo subjektů, které chce podnik oslovit. Bez zákazníků by podnik nemohl fungovat, proto je podstatné porozumět jejich specifickým potřebám. Organizace může definovat jeden či více segmentů zákazníků seskupených dle jejich potřeb, charakteristik, chování a dalších identifikačních vlastností.
- **Hodnotová nabídka:** Jedná se o nabídku produktů či služeb, které vytvářejí hodnotu pro již definované zákaznické segmenty. Hodnotová nabídka uspokojuje potřeby zákazníka či představuje řešení jeho problému, proto se může pro každý určený segment zákazníků lišit. Může představovat určitou konkurenční výhodu, neboť je důvodem proč zákazník preferuje podnik před jiným.
- **Distribuční kanály:** Mezi distribuční kanály spadá způsob komunikace podniku se zákazníky a způsoby přístupu k nim s cílem předání hodnotové nabídky. Díky komunikaci, distribuci a prodejním kanálům dochází ke kontaktu se zákazníky, přičemž podnik může využívat vlastní kanály (např. vlastní web) či partnerské (např. webové stránky partnerů). Distribuční kanály mohou disponovat mnoha funkcemi, lze díky nimi zvyšovat povědomí o produktech či službách podniku a pomáhají zhodnotit jeho nabídku, poskytují zákazníkům možnost nákupu produktů či služeb či hrají pro podnik roli v ohledu zpětné vazby a spokojenosti zákazníků.
- **Vztahy se zákazníky:** Tento prvek se zaměřuje na typy vztahů podniku se zákaznickými segmenty a jejich budování, avšak podnik by si měl uvědomit, jaký

typ vztahů bude budovat s jednotlivými zákaznickými segmenty. Vztahy lze vytvořit na osobní či až individuální úrovni nebo naopak automatizovanou cestou.

- **Zdroje příjmů:** Lze je chápat jako finanční tok, který plyne do podniku od jeho zákazníků. Příjmy ale nepředstavují zisk, jelikož ke stanovení zisku je nezbytné od příjmů odečíst potřebné náklady. Podnik si musí ujasnit, za jakou hodnotovou nabídku je ochotná každá skupina zákazníků zaplatit. Finanční tok příjmů může být jednorázového i opakujícího se charakteru.
- **Klíčové zdroje:** Představují to, co podnik potřebuje ke svému fungování, k rozvoji podnikání a vyrábění produktů a služeb. Klíčové zdroje jsou pro podnik důležité, neboť tvoří nedílnou součást infrastruktury podniku. Pomocí těchto zdrojů podnik tvoří a prezentuje hodnotovou nabídku, vstupuje na trhy, generuje příjmy či udržuje vztahy se zákazníky a pečuje o ně. Mohou být různého charakteru (lidské, fyzické, duševní či finanční) a podnik je nemusí mít ve vlastnictví, neboť má možnost jejich pronájmu či nákupu od klíčových partnerů.
- **Klíčové činnosti:** Popisují nejvýznamnější a nejpodstatnější aktivity, o které se podnik opírá a vykonává je, aby úspěšně fungoval. Mají téměř totožné funkce jako klíčové zdroje, neboť díky těmto klíčovým činnostem podnik také vytváří a prezentuje hodnotovou nabídku, generuje příjmy, proniká na trhy či pečuje o zákazníky a udržuje s nimi vztahy.
- **Klíčová partnerství:** Stavební kámen klíčových partnerství tvoří soubor partnerů, spolupracovníků a dodavatelů, se kterými podnik kooperuje. Tato spojení jsou logickým řešením nejen pro strategické účely, ale zejména kvůli získání zdrojů a snížení rizika. Podnik může vytvářet spojení jak s konkurenčními subjekty, tak i s těmi, se kterými si nekonkuruje.
- **Struktura nákladů:** Představuje soubor veškerých nákladů, které vznikají a souvisejí s fungováním podniku. Jelikož všechny stavební prvky modelu jsou vzájemně logicky propojeny, je zřejmé, že náklady také ovlivňuje vytváření a prezentování nabídky či péče o zákazníky. Vliv na výši nákladů mají také klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství, podnik by měl mít přehled například o tom, které zdroje či aktivity ho budou stát nejvíce.



Obrázek 2 Business model Canvas (vlastní zpracování dle Suwelack, Stegemann a Feng Xia, 2022, s. 89)

Svobodová a Andera (2017) uvádějí, že Osterwalder vytvořil tuto metodu, aby podnik mohl zachytit svůj business model jako podklad pro nastávající inovace, neboť jeho myšlenky směřovaly ke klíčové schopnosti přežití podniků – inovacím.

Suwelack, Stegemann a Feng Xia (2022) doporučují po vzoru Osterwaldera následující postup při tvorbě business modelu Canvas. Podnik by měl nejprve začít definováním zákaznických segmentů, na které by se chtěl zaměřit, následně s ohledem na cílovou skupinu vytyčit hodnotovou nabídku. S jasnou představou o cílové skupině a hodnotové nabídce by měl podnik určit distribuční kanály a vymežit způsoby a typy vztahů se zákazníky. Je důležité identifikovat potenciální zdroje příjmů, které může společnost využít. Proveditelnost business modelu také závisí na následném určení klíčových činností, zdrojů a partnerství. V neposlední řadě je žádoucí sestavit strukturu nákladů podniku, která společně se zdroji příjmů představují finanční životaschopnost podniku.

2.2 Lean Canvas

Model Lean Canvas vytvořil Ash Maurya, který čerpal inspiraci u Osterwalderova business modelu Canvas, který taktéž představuje jednostránkový vizuální business plán (Croll a Yoskovitz, 2013). Sám Maurya (2022) popisuje Lean Canvas jako nástroj, pomocí kterého lze rychle zachytit nápady a separovat je na soubor klíčových předpokladů. Lze ho využít k sestavení podnikatelského modelu celého podniku, produktu či dokonce jednoho procesu.

Lean Canvas je efektivním nástrojem, který popisuje, jak podnik vytváří hodnotu pro zákazníky prostřednictvím své unikátní či jedinečné hodnotové nabídky, která je zároveň průsečíkem problémů vymezených zákaznických segmentů a stanoveného řešení, proto lze za podstatu modelu Lean Canvas jednoznačně určit vztah problém-řešení (Maurya, 2016; Svobodová a Andera, 2017).



Obrázek 3 Lean Canvas (vlastní zpracování dle Maurya, 2022, s. 10)

Jelikož se z větší části stavební prvky popisovaného modelu shodují se stavebními bloky business modelu Canvas, které již byly vysvětleny v kapitole 2.1, jsou v následujících řádcích popsány pouze ty, které se liší.

2.2.1 Zákaznické segmenty a první vlašťovky

Zákaznické segmenty již byly definovány v souvislosti s business modelem Canvas, proto nebudou blíže rozebírány, avšak Lean Canvas navíc operuje s takzvanými „prvními vlašťovkami“. Samotný vynálezce tohoto modelu doporučuje segmenty zákazníků definovat jednoduše, neboť se stále jedná o odhady (Maurya, 2022).

První vlašťovky lze definovat jako skupinu zákazníků patřící do zákaznických segmentů, která si koupí produkt či službu jako první. Vnímají podnikem řešený problém nejvíce ze všech zákaznických segmentů, mají tedy největší potřebu (Svobodová a Andera, 2017). Šafrová Drášilová (2019) dodává, že pro tuto skupinu zákazníků je problém podstatný a mají v hledáčku kterékoliv přístupné řešení, proto odpustí případné menší nedostatky z důvodu, že někdo řeší jejich problém a bez problému poskytnou zpětnou vazbu.

2.2.2 Problém a existující alternativy

Podnik by měl být schopen vyřešit problémy uvedené v tomto stavebním prvku bez spoléhání na své řešení, proto by měl identifikovat problémy stávajících alternativ svých zákaznických segmentů. To znamená, že by se neměl příliš vázat na problémy, které může svým řešením vyřešit, naopak by se měl soustředit na problémy, které jeho potenciální zákazníci řeší při využívání existujících alternativ. Maurya se také domnívá, že každý úspěšný produkt či služba má svoji konkurenci právě v podobě „existující alternativy“. Nejedná se pouze o stejné nebo podobné produkty či služby, ale o nejruznější alternativy řešení daného problému. Seznam těchto alternativ odhaluje, jak první vlašťovky v současnosti řeší identifikované problémy (Maurya, 2022; Šafrová Drášilová, 2019).

2.2.3 Unikátní hodnotová nabídka a srozumitelný opis

Popis unikátní hodnotové nabídky by měl charakterizovat odlišnost produktu od konkurence a vysvětlení, proč stojí za to mu věnovat pozornost. Unikátní hodnotová nabídka je jedním z nejdůležitějších a nejhůře definovatelných stavebních prvků Lean Canvasu, jelikož je nutné vytyčit podstatu produktu či služby jen v několika málo slovech a zároveň do popisu zahrnout odlišnost od konkurenčních subjektů, která zaujme zákazníky, zejména první vlašťovky, na které by se měl nejdříve zaměřit (Maurya, 2022). Lewrick, Link a Leifer (2018) uvádějí, že jedinečná hodnotová nabídka může být buď řešením konkrétních problémů zákazníka, anebo vyhovuje konkrétním potřebám.

Srpová a kolektiv (2020) vymezují tento pojem jako marketingovou charakteristiku, ve které je využita kreativita k tomu, aby podnik jednoznačně vyjádřil, čím je zajímavý a co je jeho nabídkou. Zmiňuje, že sestavení popisu hodnotové nabídky je hlavně o kreativitě, promyšlenosti a logice, jelikož z něho musí zákazník pochopit, čím se podnik zabývá, a hlavně v čem je přidaná hodnota.

Šafrová Drášilová (2019) dodává, že zákazník očekává od podniku výsledek, tedy již vyřešený problém, proto je nutné formulací unikátní hodnotové nabídky přitáhnout zákaznickou pozornost. Podnik by se měl držet krátkých a jednoduchých hesel nebo vět, které obsahují vysvětlení podstaty nebo výhody nabídky včetně odlišení od konkurence a zároveň popis vymežit tak, že si ho zákazník lehce zapamatuje. Součástí tohoto pole v Lean Canvasu je srozumitelný opis, který se snaží přiblížit nabízený produkt nebo službu něčemu, co už zákazník zná. Zde by se měl podnik zdržet odlišení se od konkurenčních subjektů, nýbrž se zaměřit na podobnost nabídky s něčím, co každý dokáže jednoduše pochopit.

2.2.4 Řešení

K vymezeným problémům je nezbytné najít odpovídající řešení, které je nedílně spjato nejen s problémem, ale také se zákaznickými segmenty a unikátní hodnotovou nabídkou podniku. Řešení je tedy jakýmsi spojením těchto tří stavebních prvků, které musí jasně vyjadřovat, jak konkrétně je problém zákazníků řešen pomocí jedinečné hodnotové nabídky (Adámek a Maixnerová, 2022).

Maurya (2022) říká, že produkt či služba vymezená v unikátní hodnotové nabídce slibuje zákazníkům vyřešení jejich problémů. Mnoho podnikatelů však během prezentace svého řešení (produktu či služby) nezmiňuje konkurenci z důvodu mylné představy, že žádná neexistuje nebo jí nechtějí dělat reklamu u svých potenciálních zákazníků. V tomto ohledu podle Mauryi dělají podnikatelé chybu, neboť dobrá prezentace uznává existující alternativy, ale následně představuje, proč je jejich řešení lepší a jakou má přidanou hodnotu.

2.2.5 Klíčové metriky

Podnik by si měl stanovit několik klíčových metrik, aby byl schopen měřit a sledovat svoji výkonnost. Doporučený počet těchto indikátorů je stanoven na tři až pět a dokáže identifikovat problémová místa v business modelu (Maurya, 2022).

Každý podnik si může stanovit odlišné klíčové metriky pro sledování a měření pokroku podniku, ale vybrané indikátory musí být změřitelné, aby vznikla možnost podniku uvažovat nad případnými změnami a měl zpětnou vazbu. Nepatří sem pouze finanční ukazatele (ziskovost, velikost tržeb, návratnost investic apod.), ale také ukazatele nefinančního rázu jako například míra spolupráce se subjekty, spokojenost zákazníků či získávání znalostí (Adámek a Maixnerová, 2022).

2.2.6 Neférová výhoda

Neférovou výhodou lze nazývat také konkurenční výhodou, která představuje překážku pro vstup obdobného subjektu na trh. Každý podnik či business, který je úspěšný, se bude vždy samozřejmě potýkat s někým, kdo ho bude chtít napodobit. Proto by tato výhoda měla být něčím jedinečným, co se nedá koupit či snadno zkopírovat. Podnik by si měl uvědomit, co ho udrží o krok napřed před konkurenčními subjekty a existujícími alternativami. Do tohoto stavebního prvku lze zaznamenat například věci spojené s duševním vlastnictvím (patenty), ale také člen zakladatelského týmu, který má jedinečné znalosti (Svobodová a Andera, 2017).

Jak uvádějí Adámek a Maixnerová (2022), silná konkurenční výhoda má pozitivní vliv na příjmový model, který má díky ní rostoucí potenciál a umožňuje vytvoření určité bariéry proti konkurenčním subjektům. Znamená to, že podnik díky ní získá zákazníky od konkurence a svůj prostor a dobré postavení na trhu. Jak již bylo zmíněno, vždy se objeví někdo, kdo bude chtít daný podnik napodobit, proto je problémem neférové výhody časový faktor, tedy jak dlouho je v silách podniku si tuto výhodu udržet.

2.3 Komparace modelů Canvas a Lean Canvas

Společnými rysy obou nástrojů je jejich využití k tvorbě business modelů a jejich rozvržení do devíti stavebních prvků. Avšak právě těchto devět stavebních bloků představuje zároveň rozdíl mezi modely, neboť každý z nich pracuje do jisté míry s odlišnými prvky.

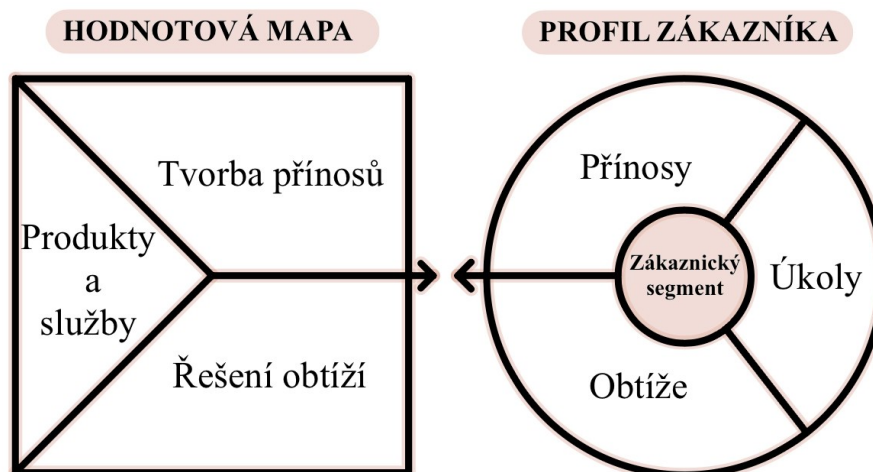
Lean Canvas totiž nahrazuje čtyři stavební prvky Canvasu (klíčové partnery, klíčové aktivity, klíčové zdroje a vztahy se zákazníky) problémem, řešením, klíčovými metrikami a neférovou výhodou. Maurya využil limitujícího omezení, kterým je zaměření Canvasu na již fungující či velké organizace a výměnou čtyř prvků vytvořil Lean Canvas (Svobodová a Andera, 2017; Srpová a kolektiv, 2020).

Namísto zaměření na proveditelnost se tento model zaměřuje na pomoc společnostem identifikovat jejich nejrizikovější předpoklady v business modelu – obchodní validaci. Lean Canvas jako takový přitahuje pozornost společností k dosažení ověření myšlenek, než vynaloží obrovské množství zdrojů na další rozvoj (Suwelack, Stegemann a Feng Xia, 2022). Proto je nástroj Lean Canvas vhodný pro začínající podniky. Oproti tomu business model Canvas je možno aplikovat spíše na již fungující podniky, které chtějí svůj stávající model podrobit inovacím. (Svobodová a Andera, 2017).

3 VALUE PROPOSITION CANVAS

Business modely Canvas i Lean Canvas se dokonale integrují s nástrojem Value Proposition Canvas, přičemž tento nástroj lze označit za „zásuvný model“ k oběma modelům, protože umožňuje detailněji přiblížit, jak podnik vytváří hodnotu pro zákazníky. Jak je zřejmé z obrázku níže, tento model má dvě části – profil zákazníka a mapu hodnot, které jsou blíže rozebrány v následujících podkapitolách. Profil zákazníka pomáhá podniku porozumět zákazníkovi a mapa hodnot současně vyobrazuje, jak pro něj tvoří hodnotu (Osterwalder et al., 2014).

Pochopení obou částí uvedeného nástroje je zásadní, neboť se jedná o vykreslení způsobu, jakým podnik vytváří hodnotu, za kterou mu následně zákaznické segmenty platí. Obě strany spolu musí korespondovat a tvořit soulad, neboť výsledek se odráží v příjmech (Adámek a Meixnerová, 2022).



Obrázek 4 Value Proposition Canvas (vlastní zpracování dle Pijl, Lokitz a Solomon, 2016, s. 107)

3.1 Profil zákazníka

Profil zákazníka je rozložen na tři části – úkoly, obtíže a přínosy, pomocí kterých podnik podrobněji a více do detailu charakterizuje konkrétní zákaznický segment, na který cílí. Pokud podnik definoval více skupin zákazníků, měl by vytvořit Value Proposition Canvas pro každou zvlášť (Osterwalder et al., 2014; Svobodová a Andera, 2017).

3.1.1 Úkoly zákazníka

Práce či úkoly zákaznických segmentů objasňují, jaká je náplň jejich života nebo práce v souvislosti s nabízeným produktem či službou (Svobodová a Andera, 2017). Popisují

zkrátka to, co se zákazník snaží provést, vyřešit či dokončit, ale také jeho potřeby, které chce uspokojit. Je důležité vyplňovat toto pole z pohledu zákazníka, neboť z perspektivy podniku se nemusí jednat o úkol, o který se zákazník ve skutečnosti snaží (Osterwalder et al., 2014).

Úkoly zákazníka mohou mít tři podoby – funkční, sociální a emoční. Funkčními úkoly se rozumí provedení či dokončení určitého úkolu nebo problému. Jako příklad lze zmínit sekání trávy či každodenní mytí nádobí. Sociální úkoly si lze představit jako činnosti prováděné zákazníky za účelem ovlivnění jejich pověsti, tedy to, co dělají, aby je okolí vnímalo, jak oni sami chtějí (např. pečovat o babičku). Ve chvíli, kdy zákazník touží po konkrétní emoci (např. pocit bezpečí), nastávají emoční neboli osobní úkoly (Osterwalder et al., 2014; Svobodová a Andera, 2017).

3.1.2 Obtíže

Obtíže vyjadřují všechny překážky a okolnosti, které se zákazníkům nelíbí, trápí je a chtějí by je změnit. Jedná se o záležitosti, které jim ztěžují práci a úkoly nebo o okolnosti, které je tíží v životě (Svobodová a Andera, 2017).

Osterwalder et al. (2014) doplňuje, že kromě překážek, které zabraňují zákazníkům vykonat či dokončit daný úkol, mohou mít obtíže podobu rizika či špatných výsledků, v důsledku špatně nebo dokonce vůbec neodvedeného úkolu. Jak již vyplývá z významu pojmu riziko, znázorňuje nežádoucí potenciální výsledky, přesněji to, co by se nemuselo povést a mohlo by být příčinou negativního dopadu. Špatné výsledky včetně problémů a vlastností mohou mít emocionální, funkční, pomocnou i sociální povahu.

3.1.3 Přínosy

Přínosy, po kterých zákazníci touží nebo je dokonce vyžadují, ztělesňují to, co zákazníci opravdu ve svém životě a při plnění úkolů chtějí nebo by chtěli. S tímto v souvislosti je žádoucí hledat odpovědi na otázku: O čem zákazník sní? Za přínosy lze mimo jiné považovat i to, co zákazníci očekávají nebo naopak něco, čím by je podnik příjemně překvapil (Svobodová a Andera, 2017).

Přínosy popisují zisky pro zákazníka, konkrétně všechny výhody a výsledky, kterých se mu pomocí daného řešení dostane. Lze je dále rozdělit do čtyř skupin, a to požadované, očekávané, chtěné a neočekávané. Požadované zisky souvisí s funkčností produktu či služby, bez nich by tedy řešení nefungovalo. Očekávané přínosy lze charakterizovat jako primárně očekávané vlastnosti, bez kterých by produkt nebo služba mohla fungovat. Chtěné

přínosy se liší tím, že je tvoří něco navíc, co zákazníci chtějí, ale produkt či služba tím nedisponuje. Nakonec neočekávané zisky značí profit, který přesahuje očekávání zákazníka. Zákazník je tudíž ani nepředpokládá, nedělá si na ně naděje a ani po nich netouží (Osterwalder et al., 2014).

3.2 Mapa hodnot

Mapa hodnot pracuje s hodnotovou nabídkou, tedy s produkty či službami, které podnik nabízí. Podrobněji se zaměřuje na popis konkrétních vlastností nabízeného produktu nebo služby. Je doplněna o možnosti řešení, které zákazníka oprostí od jeho obtíží a způsob, jakým nabízená nabídka přináší hodnotu pro zákazníka (Adámek a Meixnerová, 2022; Osterwalder et al., 2014).

3.2.1 Produkty a služby

Pole „produkty a služby“ obsahuje soupis toho, co podnik nabízí svým zákaznickým segmentům a co pro ně tvoří hodnotu. Je nutno si uvědomit, že nabízené produkty nebo služby netvoří hodnotu samostatně, ale pouze ve spojení s určitým zákaznickým segmentem a jeho úkoly, obtížemi a přínosy (Osterwalder et al., 2014).

Svobodová a Andera (2017) dodávají, že popis produktů a služeb by měl být vymezen krátce a jednoduše, tak aby z něj byla zřejmá podstata. Tato část mapy hodnot vlastně představuje řešení podniku, kterým hodlá uspokojit své zákazníky.

Produkty a služby mohou mít mnoho podob – fyzickou, nehmotnou, digitální či finanční. Fyzickou formu mají výrobky, naopak jako nehmotný příklad lze uvést zákaznický servis či autorská práva. Digitální produkty a služby jsou dostupné převážně online (poslech či stahování hudby), mezi finanční patří investiční fondy (Osterwalder et al., 2014).

3.2.2 Řešení obtíží

Řešením obtíží neboli úlevou od trápení se rozumí konkrétní pomoc prostřednictvím produktu či služby zákazníkovi před plněním jeho úkolů, stejně tak při a po jejich plnění. Stanovená řešení přímo navazují na obtíže uvedené v pravé části Value Proposition Canvas – v profilu zákazníka (Svobodová a Andera, 2017).

Osterwalder et al. (2014) doplňuje, že řešení naznačuje, jak přesně hodlá podnik odstranit či alespoň snížit obtíže, které omezují zákazníky. Dále zmiňuje, že není cílem vytvořit řešení

na každou identifikovanou obtíž zákazníka, ale primárně pouze na ty, které jsou pro něj nejzásadnější.

3.2.3 Tvorba přínosů

Tvorba přínosů charakterizuje, jak nabízené produkty nebo služby tvoří hodnotu pro zákaznické segmenty. Stejně jako u řešení obtíží není prioritou generovat všechny přínosy, které podnik odhalil, rovněž by se měl věnovat těm, které zákazník považuje za relevantní (Osterwalder et al., 2014).

Svobodová a Andera (2017) nazývají tvorbu přínosů jako benefity či zlepšení, které působí pozitivně na zákaznické segmenty a jejich životy. Podnik by měl uvést konkrétní benefity používání jeho produktu či služby, které zákazníkovi přináší.

4 CESTOVNÍ RUCH

Cestovní ruch je mnohdy považován za komplikovaný socioekonomický jev, jelikož disponuje přesahem do celé linie ekonomických i dalších oblastí společnosti, mezi které lze zařadit ekologickou, sociální, psychologickou i geografickou stránku (Palatková a Zichová, 2014). Představuje tedy dynamicky se rozvíjející odvětví národní i světové ekonomiky a fenomén nynější doby, neboť s ním souvisí mnoho odvětví, proto je obtížné jej definovat. V odborné literatuře lze najít nespočet definic cestovního ruchu, které vznikaly při jeho formování a vývoji, ale stále neexistuje jeho přesné vymezení ani jednotná definice.

Na konferenci Světové organizace cestovního ruchu UNWTO, která proběhla v roce 1991 ve městě Ottawa v Kanadě, je pohlíženo jako na mezní období definování turismu a způsobů sledování jeho statistických údajů, neboť právě na této konferenci byla vymezena většina pojmů využívaných v odvětví turismu. Dle UNWTO cestovní ruch znamená „*činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší, než je stanoveno, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě*“ (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s.18). K této definici je však nutno dodat, že turismus spočívá v přesouvání osob na omezenou dobu, která není delší jak jeden rok a cílem přemístění osob není vydělávání peněz. Běžné životní prostředí je chápáno jako místo, kde má daná osoba trvalé bydliště či jiné místo, kde se osoba běžně vyskytuje (Beránek a kolektiv, 2013).

Kotíková (2013) vymezuje pojem cestovní ruch v souvislosti s pojmem cestování, avšak oba termíny jsou odlišné. Uvádí, že cestovní ruch má širší charakter, neboť cestování lze definovat jako přesun osob s pobytem přechodného charakteru na jiném místě. Podle autorky cestovní ruch znamená masový jev, který je sepat s poskytováním specifických služeb jako jsou doprava, stravování, ubytování a další služby, které vytvářejí hodnotu a zážitek pro zákazníka.

Turismus je možné vysvětlit také jako soubor výrobních jednotek v různých sektorech, které nabízejí spotřební zboží a služby požadované turisty. Nabídka v cestovním ruchu uspokojuje poptávku pomocí služeb dopravních, ubytovacích, stravovacích a dalšími souvisejícími službami jako jsou například atrakce, které lákají návštěvníky nevšedními zážitky (Lade et al., 2020).

„Cestovní ruch je o zážitcích. Zážitek pro člověka představuje nová poznání, nové informace, které vstřebává a které jej naplňují, ať už negativně či pozitivně“ (Holešinská, 2022, s. 166).

Dále Holešinská (2022) zmiňuje, že cestovní ruch lze považovat za systém složený z prvků postavených do vzájemné interakce (například střet již zmiňované nabídky a poptávky), která má kladné či záporné dopady. Příkladem kladného efektu může být příliv příjmů do místní ekonomiky, záporným pak zatížení dané destinace davy turistů.

5 ANALÝZY VYUŽITÉ V PRÁCI

V následujících řádcích jsou charakterizovány jednotlivé analytické metody, které se zaměřují na vnitřní i vnější okolí podniku a jeho rizika. Díky těmto analýzám je možné identifikovat faktory, kterými je stávající či vznikající podnik ovlivněn, ať už negativně či pozitivně, proto jsou nedílnou součástí této práce.

5.1 Analýza předpokladů cestovního ruchu

Hamarneh (2012) zmiňuje, že geografie turismu představuje hraniční, interdisciplinární a syntetickou vědní disciplínu, neboť vychází z poznatků z jiných ekonomických, přírodních a dokonce společenských věd. Tato vědní disciplína je organickou součástí geografických věd. Realizace a rozmístění turismu jsou v určité míře utvářeny společensko-ekonomickými faktory. Klíčovým prvkem pro geografii turismu jsou předpoklady, díky kterým je cestovní ruch umožněn a formován.

Faktory, které ovlivňují turismus lze roztrdit do tří skupin – selektivní, lokalizační a realizační předpoklady. V následujících podpodkapitolách jsou jednotlivé skupiny předpokladů blíže charakterizovány.

5.1.1 Selektivní předpoklady

Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011) definují selektivní předpoklady jako stimulační, neboť stimulují vznik a rozvoj turismu. Selektivní předpoklady se dle autorů zabývají analýzou, zda vůbec turisté dorazí a jestli ano, tak kdo vlastně tito turisté jsou (tedy jejich charakteristika) a v jakém počtu dané místo navštíví. Dále se zde řadí otázka, jestli v určené oblasti může cestovní ruch vůbec existovat.

Lze je tedy vymezit jako předpoklady, které mají stimulační funkci při vzniku turismu z pohledu poptávky. Charakterizují schopnost určené oblasti podílet se na rozvoji cestovního ruchu aktivně i pasivně či možnost výběru obyvatelů nebo oblastí s nejlepšími předpoklady pro účast na cestovním ruchu (Hamarneh, 2012).

Hamarneh (2012) rozděluje selektivní předpoklady na objektivní a subjektivní, přičemž subjektivní předpoklady představují psychologické a další faktory, které jsou ovlivněny kulturní úrovní obyvatel. Psychologické a další pohnutky ovlivňují to, jak se jednotlivec či skupina rozhoduje k podílení na turismu a k výběru vhodné lokality. Na druhé straně,

objektivní předpoklady vykreslují politické, ekonomické, demografické, urbanizační a ekologické faktory, které ovlivňují cestovní ruch.

5.1.2 Lokalizační předpoklady

Podstata lokalizačních faktorů tkví v tom, že se nedají měnit a jejich poloha na daném území je daná. Do této kategorie se řadí primárně přírodní podmínky (klíma, charakter a vymezení terénu – geologie, geomorfologie či reliéf), vodní poměry, přírodní zajímavosti, fauna a flóra. Mezi lokalizační předpoklady také spadají společenské atraktivitu, které vybudovali lidé, může se jednat o zvyky, slavnosti, památky či gastronomii a podobně. Zjednodušeně řečeno, lokalizační předpoklady pro cestovatele představují to, co „musí“ vidět (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011).

Rozhodují tedy o tom, jak bude konkrétní oblast využívána turisty z hlediska přírodních podmínek, charakteru a kvality kulturně-historických či společenských atraktivit. Tyto faktory mohou mít pozitivní i negativní vliv na rozvoj turismu v dané oblasti. Klimatické podmínky lze považovat za jednu z hlavních podmínek rozmístění turismu a jeho realizace v dané oblasti. Míra významu vodstva i povrchu území může být různá podle toho, jak velký představuje potenciál na rozvoji cestovního ruchu. S ohledem na ostatní přírodní předpoklady nejsou fauna ani flóra tak významné, ale přispívají k charakteru krajiny dle podnebného pásu a svojí atmosférou přitahují turisty. Z hlediska společenských předpokladů mají největší význam kulturně-historické památky, které mají vliv na mezinárodní i domácí cestovní ruch (Hamarneh, 2012).

5.1.3 Realizační předpoklady

Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011) definují realizační faktory jako způsob, jak se do dané oblasti dostat a jak se po ní pohybovat (tedy rozvinutost dopravy), ale také možnosti využití materiálně-technické základny (infrastruktura služeb), do které se řadí ubytovací, stravovací a další služby. V případě, že v oblasti není dostatečně rozvinuta kapacita služeb, nelze technicky využít její potenciál, jelikož nelze dostatečně dobře sestavit turistické produkty, tudíž se oblast nemůže uchytit na trhu a nemá dlouhodobě udržitelný ekonomický přínos z cestovního ruchu.

Hamareh (2012) tuto definici potvrzuje svým tvrzením, že realizační předpoklady zajišťují chod cestovního ruchu v dané oblasti a stanovují podmínky pro využití předpokladů lokalizačních. Na realizaci turismu má vliv suprastruktura a infrastruktura, přičemž autorka

tvrdí, že nejdůležitějším prvkem suprastruktury jsou ubytovací služby, následně pak stravovací a další služby, které mají pozitivní vliv na rozvoj cestovního ruchu v dané oblasti. Do infrastruktury pak řadí rozvinutost dopravy na určeném území, veřejnou dopravu a také četnost parkovacích míst a odpočívadel (tzv. doprava v klidu). Na dopravu je nutno nahlížet jako na komplexně provázaný dopravní systém, který zahrnuje všechny druhy dopravy, jež se v každé oblasti vyskytují v jiné míře podle důležitosti jejich využití.

5.2 PESTLE analýza

Tato metoda se využívá k analyzování makroprostředí podniku, tedy jeho nejbližšího okolí. Spadají sem subjekty, okolnosti, jevy či faktory, které mají významný vliv na úspěch či neúspěch podniku na trhu, i přesto, že nejsou ovlivnitelné. Pro každý podnik je makrookolí jinak rozsáhlé, a to i geograficky a ovlivňující faktory se liší podle pole působnosti podniku. To znamená, že pro jeden podnik může být makrookolím město a pro druhý několik zemí. Nicméně kterýkoliv stávající či nově vznikající podnik by měl tuto analýzu považovat za důležitou, neboť identifikace a vyhodnocení těchto neovlivnitelných faktorů může značně ovlivnit výsledek podnikání (Šafrová Drážilová, 2019).

Název PESTLE či PESTEL představuje zkratku počátečních písmen jednotlivých faktorů – politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických neboli environmentálních (Srpková a kolektiv, 2020). Henry (2021) dodává, že se však nejedná pouze o výčet samostatných kategorií. Jednotlivé faktory se do značné míry prolínají, proto může existovat určitá podobnost či vztah například mezi politickými a legislativními vlivy.

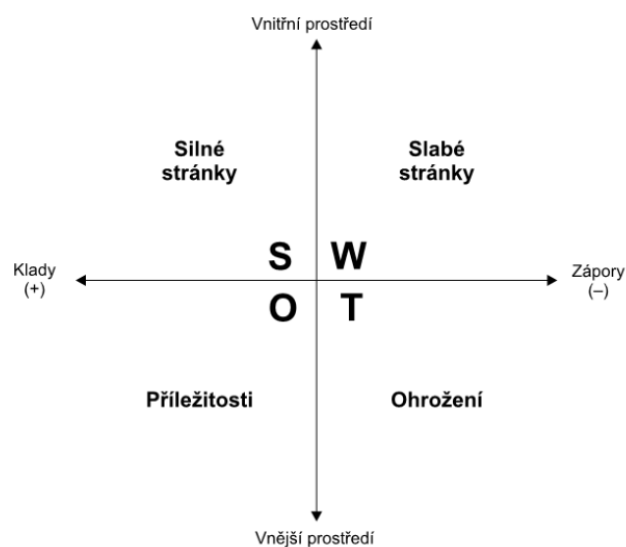
Charakteristika jednotlivých faktorů je následující:

- Politické faktory zahrnují právě politickou situaci a predikci jejího vývoje do budoucna. Posuzuje se například stabilita vlády, politický systém, členství země v různých asociacích či vývoj státního rozpočtu.
- Z ekonomického hlediska se jedná o působení ekonomiky (ať už místní, národní či světové) a tempo jejího růstu. Nedílnou součástí tohoto faktoru je míra a tendence inflace, výše úrokových sazeb, celní podmínky, míra nezaměstnanosti či úroveň příjmů.

- Mezi sociální faktory se řadí životní úroveň a její vývoj, mobilita obyvatelstva a pracovní síly, demografický vývoj, mortalita, porodnost, věk odchodu do důchodu, délka pracovní doby, míra vzdělanosti obyvatel a další.
- Technologickými aspekty lze rozumět vývoj a využívání nových a vyspělých technologií, jejich dopady, rychlost změn, tempo vývoje, výdaje na výzkum a vědu či rychlost zastarávání stávajících technologií.
- Jedním z klíčových ukazatelů legislativních faktorů je vývoj národní, evropské či mezinárodní legislativy, která má značný vliv na podnikatelské prostředí. Patří sem obecná legislativa (např. občanský zákoník), daňové zákony, mezinárodní normy či regulace zahraničního obchodu.
- Na environmentální stránku jsou v dnešní době kladeny čím dál větší nároky, proto se posuzuje prosazování udržitelného rozvoje, ekologické předpisy, třídění odpadu a jeho recyklace, přírodní zdroje a jejich využívání, problematika a úroveň životního prostředí (Srpková a kolektiv, 2020; Fotr et al., 2020).

5.3 SWOT analýza

SWOT analýzu lze označit za univerzální analytickou metodu, kterou lze využít k vyobrazení všech okolností fungování firmy a její pozice na trhu. Komplexnost této metody spočívá v analyzování vnitřních i vnějších faktorů, které podnik ovlivňují. Smysl metody spočívá v rozdělení těchto faktorů mezi silné či slabé stránky podniku a příležitosti nebo hrozby (Křížek a Neufus, 2014).



Obrázek 5 SWOT analýza (Holešinská, 2022, s. 109)

Název SWOT je zkratkou odvozenou z počátečních anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats neboli hrozby (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013). Silné a slabé stránky spadají do vnitřního prostředí podniku, jsou ovlivnitelné, tudíž je podnik může mít pod kontrolou. Příležitosti a hrozby přicházejí zvenčí podniku, přičemž nad nimi nelze mít kontrolu ani je ovlivnit (Čevelová, 2015).

5.3.1 Silné stránky

Silné stránky jsou vnitřními a pozitivními faktory, které podniku pomáhají prosadit se na trhu. Jsou pozitivní z pohledu cílů a postavení podniku, neboť podporují příležitost či pomáhají překonávat hrozby (Sarsby, 2016). Čevelová (2015) řadí do silných stránek znalosti, schopnosti, dovednosti, potenciál či povahové vlastnosti. Jako příklad zmiňuje patenty a ochranné známky, jedinečné know-how, stálé a spolehlivé dodavatele, silnou značku, kvalitní péči o zákazníka či sehraný tým.

Adámek a Maixnerová (2022) doplňují tyto faktory dále o bezdlužnost podniku, dostatečné finanční zdroje, širokou nabídku produktů či služeb či oddané zaměstnance. Podle autorů tyto faktory podporují analýzu a formování hodnotové nabídky a zákaznických segmentů při vytváření business modelu podniku.

5.3.2 Slabé stránky

Beránek (2016) slabé stránky vysvětluje jako nevýhodu vůči konkurenci, které je potřeba včas identifikovat a pracovat na jejich odstranění či zmírnění jejich dopadu. Příkladem může být zastaralé vybavení podniku, nízká úroveň poskytovaných produktů či služeb, neznalost trhu, špatná propagace, malý prodejní obrat, neuspokojivá image podniku, nedostatečné schopnosti a dovednosti manažerů.

Dále mezi stránky s negativním dopadem na podnik mohou patřit nedostatečné finanční zdroje, vysoká zadluženost, využívání zastaralých technologií, dlouhé dodací lhůty, špatná komunikace se zákazníky a nedostatečná péče o ně či špatná morálka zaměstnanců. Všechny tyto negativní vlivy mohou vést k neschopnosti využít příležitosti a dát tak přednost či výhodu svým konkurentům (Sarsby, 2016).

5.3.3 Příležitosti

Příležitosti vznikají v prostředí, ve kterém podnik působí i v jeho okolí. Tyto události a faktory mohou pomoci organizaci ve strategickém rozvoji, podnik tedy může využít těchto vlivů ve svůj prospěch, a to k plánování a realizování strategie ke zvýšení své ziskovosti. Příležitosti ovlivňuje konkurence, situace na trhu, politická situace či vládní nařízení, či vstup nových technologií na trh (Adámek a Maixnerová, 2022; Slavík, 2014).

Čevelová (2015) však dodává, že příležitosti mohou organizaci pomoci pouze pokud je včas identifikuje a využije správným způsobem. Je nutno si uvědomit, zda existuje na trhu mezera, kterou lze snadno vyplnit a profitovat z ní. Mezi příležitosti se mimo mezeru na trhu řadí i technologický pokrok a jeho využití, módní trendy, dotace, pozitivní změny v právní úpravě, nenaplněné a nespokojené potřeby zákazníků konkurenčních subjektů či daňové úlevy.

5.3.4 Hrozby

Snížení poptávky, ohrožení ekonomické stability firmy či nespokojenost zákazníků může být zapříčiněna právě neovlivnitelnými událostmi, trendy či skutečnostmi, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy stejně jako příležitosti. Hrozby představují negativní ekonomické faktory, vstup nové konkurence na trh či konkurence z pohledu nižších cen, nepříznivé demografické změny, negativní politicko-právní faktory, nespolehlivost dodavatelů a další (Jakubíková, 2013; Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013).

Podnik by se měl zaměřit na řešení věcí, které aktuálně v danou dobu či blízké budoucnosti hrozí a snažit se jim předcházet, i když se nedají ovlivnit. Proto je při identifikování hrozeb důležité brát v potaz faktor času v souladu se strategickým záměrem a zaměřit se na podstatné jevy, které ovlivňují plnění strategických cílů (Fotr et al., 2020).

5.4 Analýza rizik

Riziko zkrátka patří ke každému podnikání, neboť vždy existuje jistá probabilita neúspěchu. Smejkal a Rais (2013) uvádějí, že není stanovena jedna přesná obecně uznávaná definice pojmu riziko, lze ho tedy chápat různě. Vycházejí z definice rizika jako možné situace, kdy s jistou pravděpodobností nastane okolnost, která se neztotožňuje s předpokládaným vývojem a má negativní dopad, jelikož se skutečná událost odchyluje od očekávaného průběhu.

Yoe (2019) vysvětluje pojem riziko jako nežádoucí výsledek, který může být vyvolán určitou mírou pravděpodobnosti a důsledkem nejistých událostí v budoucnu. Autor vyjadřuje riziko jednoduchou rovnicí:

$$\text{RIZIKO} = \text{DŮSLEDEK} * \text{PRAVDĚPODOBNOST}$$

Tato rovnice nevystihuje způsob výpočtu rizika jako takového, nýbrž to, že k existenci skutečného rizika se musí vyskytovat zároveň obě složky uvedeného vztahu. To znamená, že pokud neexistuje žádná pravděpodobnost výskytu rizika, neexistuje ani riziko. Stejně tak nehrozí žádné riziko, pokud se nevyskytuje žádný důsledek či nežádoucí výsledek budoucích událostí.

Avšak každý podnik je jak při vstupu na trh, tak i v průběhu své existence vystavován rizikům, proto by měl svá rizika řídit. Nedílnou součástí řízení rizik je právě analýza rizik. Váchal, Vochozka a kolektiv (2013) stanovují tři kroky řízení podnikových rizik:

- **Identifikace a popis rizik:** Prvním krokem řízení rizik je jejich identifikace. Všechna odhalená potenciální rizika, která mohou pro podnik představovat ohrožení, jsou zaznamenána v seznamu. Podstatou seznamu není pouze soupis potenciálních hrozeb, ale také jejich důkladná charakteristika včetně scénáře a důsledku dopadu.
- **Analýza rizik:** Analýza rizik pracuje s již sestaveným seznamem rizik, které následně dělí do skupin podle funkcionálního rozdělení podniku. Rizika jsou následně klasifikována dle pravděpodobnosti jejich výskytu a závažnosti jejich dopadu, k čemuž lze využít kvalitativní nebo kvantitativní způsob. Jednodušší a rychlejší možností je klasifikovat rizika kvalitativně, přičemž výsledek není tolik kvalitní jako při použití kvantitativní metody. Kvantitativní klasifikace spočívá v matematickém výpočtu pomocí pravděpodobnosti výskytu rizika a závažnosti jeho dopadu. Lze také využít matici rizik, která je jednodušším nástrojem.
- **Hodnocení a návrh opatření:** Na základě posouzení klasifikace rizik, je učiněno jejich hodnocení a poté navržena opatření preventivního charakteru či možnosti zmírnění jejich účinků.

6 SHRUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK (TEORETICKÉ ČÁSTI)

Ke zpracování teoretické práce byly využity poznatky z literatury a příslušných zákonů, které slouží k přiblížení řešené problematiky. Teoretickou část tvoří pět kapitol, které postupně řeší jednotlivá témata.

V první kapitole jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti podnikání, nejprve je definován tento samotný pojem a přístupy k jeho chápání, neboť kromě legislativní definice na něj lze nahlížet z různých pohledů. Na to navazuje charakteristika osoby podnikatele a podniku, které tvoří nedílnou součást podnikání. Kapitola dále přibližuje druhy právních forem podnikání, přičemž se dělí na podnikání fyzických osob, kde je vymezeno živnostenské podnikání včetně druhů živností a podmínek pro jejich získání a na podnikání právnických osob.

Nejrozsáhlejší část teoretických východisek tvoří druhá kapitola věnující se problematice business modelů, neboť je pro téma této diplomové práce klíčová. Pro pochopení této stěžejní oblasti je nejdříve uvedena a vysvětlena obecná definice business modelu. Definice se napříč literaturou poměrně liší, proto jsou uvedeny pohledy několika autorů včetně prezentování business modelu pomocí tzv. „magického trojúhelníku“. Kapitola se zaměřuje na vytyčení charakteristiky dvou konkrétních modelů, a to Business model Canvas a Lean Canvas. Zmíněné modely se skládají z devíti staveních prvků, které jsou postupně rozebrány v souvislosti s každým z nich. V neposlední řadě je provedena komparace obou modelů a vymezeny rozdíly mezi nimi.

Dalším důležitým nástrojem, který souvisí s tvorbou business modelu, je Value Proposition Canvas neboli návrh hodnotové nabídky. Tento nástroj umožňuje detailněji přiblížit, jak podnik tvoří hodnotu pro zákazníky. Skládá se ze dvou částí, a to profilu zákazníka a hodnotové mapy. Profil zákazníka pomáhá podniku porozumět zákazníkovi a mapa hodnot současně vyobrazuje, jak pro něj tvoří hodnotu.

Jak již napovídá název práce, jedná se o návrh business modelu podniku v oboru cestovního ruchu, proto je nutné zmínit i toto dynamicky se rozvíjející odvětví a fenomén dnešní doby. V literatuře se lze setkat s mnoha definicemi cestovního ruchu, které vznikaly při jeho formování a vývoji, ale stále neexistuje jednotná definice ani jeho přesné vymezení.

Poslední kapitola teoretické části pojednává o analýzách, které jsou využity v praktické části práce. Pro podnik je důležité analyzovat potenciál uchycení se na trhu, proto je business

model podpořen analýzou předpokladů cestovního ruchu z pohledu selektivních, lokalizačních a realizačních předpokladů. Za další stěžejní analytickou metodu lze považovat PESTLE analýzu, která zkoumá makrookolí podniku z pohledu politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů. Kapitola popisuje i SWOT analýzu, jenž vyobrazuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby ovlivňující fungování firmy a její pozice na trhu. V neposlední řadě je definováno riziko a způsob řízení případných rizik včetně rizikové analýzy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ANALÝZA TRHU

Tato kapitola se zaměřuje na analyzování trhu cestovního ruchu v České republice včetně popsání aktuální situace. Následně jsou také zmíněny aktuální trendy v oboru turismu, které souvisí se zamýšleným podnikáním. Součástí kapitoly tvoří kvantitativní výzkum, který zkoumá potenciální zákazníky na trhu, jejich preference a zájem o zamýšlený podnik. V neposlední řadě je provedena analýza podnikového prostředí pomocí PESTLE analýzy.

7.1 Trh cestovního ruchu v České republice

Cestovní ruch představuje dynamicky se rozvíjející odvětví národní i světové ekonomiky, avšak potenciál jeho růstu a rozvoje ovlivnila pandemie covid 19. Během covidu bylo odvětví cestovního ruchu jedním z nejvíce zasažených hospodářských sektorů. Turismus utrpěl ztráty hned po vypuknutí pandemie, kdy nastaly různé cestovní restrikce, které značně omezovaly cestování. Návrat do doby před pandemií je pozvolný, odvětví stále nevykazuje stejná čísla jako z doby předcovidové, neboť cestovní ruch se pořád vzpamatovává z nepříjemných změn v důsledku covidu (Konopíková, 2023).

7.1.1 HDP

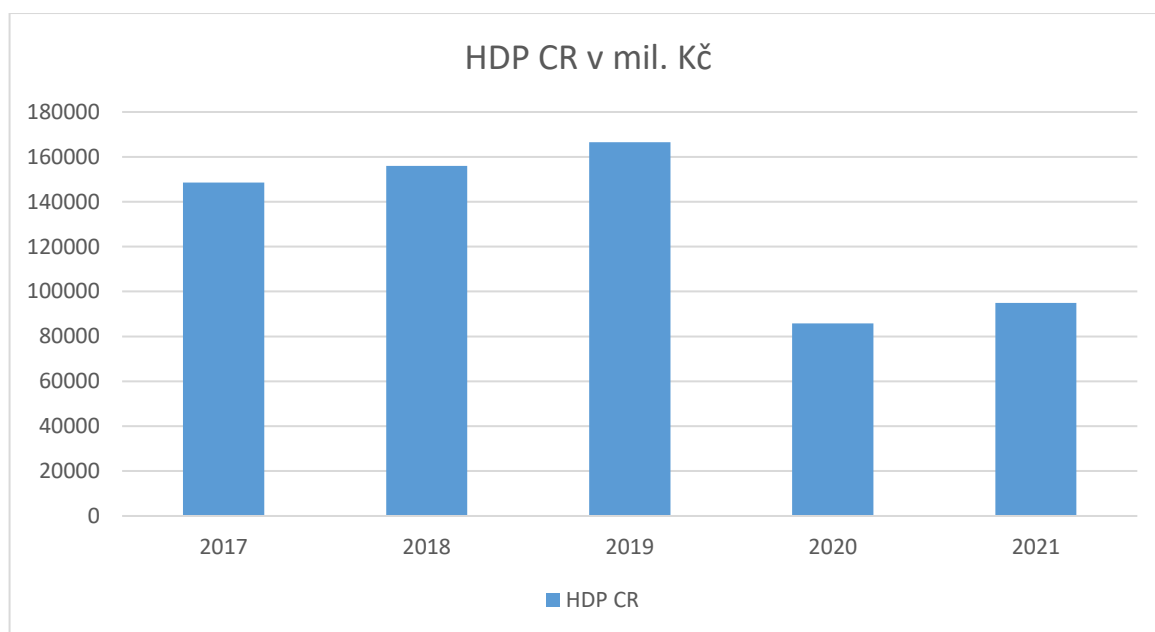
Cestovní ruch představuje nedílnou součást ekonomiky, neboť se podílí na tvorbě hrubého domácího produktu. V tabulce níže lze vidět vyobrazení celkového HDP v České republice, HDP cestovního ruchu a jeho procentuální podíl na celkovém HDP. Pro zpracování jsou využita data od roku 2017 do roku 2021, neboť novější nyní bohužel nejsou dostupná.

V roce 2017 se cestovní ruch podílel na HDP 148 620 mil. Kč, což činí 2,94 % z celkového HDP. V roce 2018 a 2019 se procentuální hodnoty pohybovaly na téměř stejných číslech (2,88 % a 2,87 %), přičemž v roce 2018 přispěl turismus k celkovému HDP 155 915 mil. Kč a v následujícím roce 166 554 mil. Kč. V roce 2020 hodnota HDP cestovního ruchu klesla téměř o polovinu v důsledku dopadu covidových restrikcí, které omezovaly mobilitu. V roce 2021 se základy cestování postupně uvolňovaly, proto HDP cestovního ruchu vzrostlo meziročně o 9 159 mil. Kč.

Tabulka 1 HDP, HDP CR a % podíl HDP CR na HDP (vlastní zpracování dle czso.cz, 2023)

Rok	HDP v mil. Kč	HDP CR v mil. Kč	Podíl HDP CR na HDP v %
2017	5 052 144	148 620	2,94
2018	5 414 790	155 915	2,88
2019	5 795 568	166 554	2,87
2020	5 714 900	85 799	1,50
2021	6 115 172	94 958	1,55

Z grafického znázornění vývoje HDP cestovního ruchu níže lze vypožorovat růstový trend do roku 2019, který byl následně narušen pandemií. Rok 2020 vykazoal nejhorší hodnotu za posledních 20 let, avšak od roku 2021 se opět pomalu zvyšuje.



Obrázek 6 HDP cestovního ruchu v mil. Kč (vlastní zpracování)

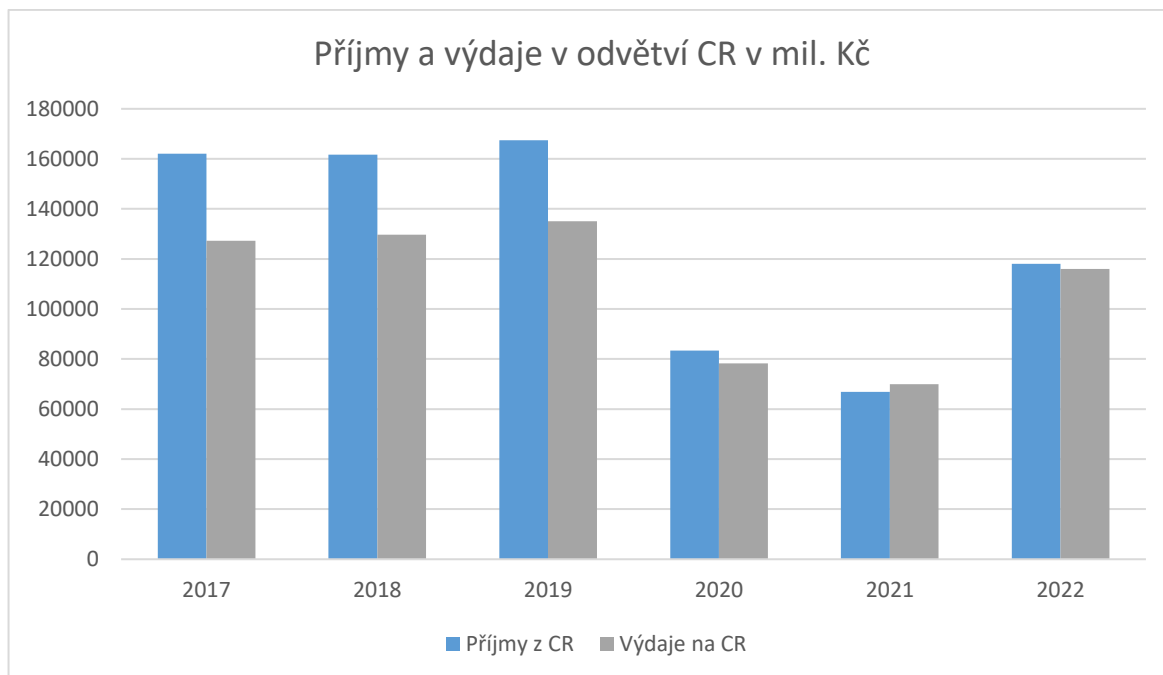
7.1.2 Příjmy a výdaje

Příjmy z turismu a výdaje na cestovní ruch jsou zaznamenávány na běžném účtu platební bilance státu, konkrétně v bilanci zboží a služeb. V tabulce níže jsou zaznamenány hodnoty příjmů a výdajů v milionech Kč od roku 2017 po nejnovější data z roku 2022 dostupná v databázi časových řad ARAD, kterou zřizuje Česká národní banka. Součástí tabulky je vypočtené i saldo cestovního ruchu, které vyjadřuje přebytek (aktivní saldo) či schodek (pasivní saldo).

Tabulka 2 Příjmy a výdaje v odvětví cestovního ruchu (vlastní zpracování dle cnb.cz, © 2023)

Rok	Příjmy z CR v mil. Kč	Výdaje na CR v mil. Kč	Saldo
2017	162 072	127 209	34 863
2018	161 717	129 652	32 065
2019	167 475	135 041	32 434
2020	83 368	78 329	5 039
2021	66 838	69 975	-3 137
2022	118 034	116 032	2 002

Údaje o příjmech a výdajích z odvětví cestovního ruchu jsou graficky znázorněny níže. V roce 2017 činily příjmy 162 072 mil. Kč a výdaje 127 209 mil. Kč, z čehož vyplývá aktivní saldo v hodnotě 34 863 mil. Kč. V roce 2018 příjmy z turismu lehce poklesly na 161 717 mil. Kč, výdaje se meziročně zvýšily o 2 443 mil. Kč. Saldo bylo v tomto roce vyčísleno na 32 065 mil. Kč, což bylo o 2 798 mil. Kč méně než v roce 2017. Příjmy v roce 2019 vyrostly na 167 475 mil. Kč, stejný průběh lze vidět i u výdajů, které se taktéž oproti předchozímu roku zvýšily. Saldo se opět pohybovalo v kladných hodnotách, přesněji činilo 32 434 mil. Kč. Rok 2020 byl zlomovým okamžikem poklesu, neboť odvětví cestovního ruchu tvrdě zasáhla pandemie covidu. Z grafu je patrný značný pokles u příjmů i výdajů, což mělo samozřejmě vliv i na výši salda. V roce 2020 se příjmy oproti předchozímu roku propadly o více jak polovinu, a to na 83 368 mil. Kč. Výdaje meziročně klesly o 56 712 mil. Kč na částku 78 329 mil. Kč a saldo bylo vykalkulováno na pouhých 5 039 mil. Kč. Další propad přišel v následujícím roce, kdy výdaje (69 975 mil. Kč) dokonce převyšovaly příjmy (66 838 mil. Kč), proto se saldo dostalo do záporných čísel a vykazovalo hodnotu -3 137 mil. Kč. V roce 2022 se příjmy oproti předešlému roku zvýšily o 51 196 mil. Kč na 118 034 mil. Kč, přičemž poprvé od vypuknutí covidu tak překonaly hranici stamiliard. Stejně jako příjmy se zvýšily i výdaje, a to na 116 032 mil. Kč. Saldo se navrátilo do kladných hodnot, avšak v České republice stále chyběli zahraniční turisté, kteří bývají bonitní, proto saldo ani zdaleka nedosahovalo hodnot jako před pandemií.



Obrázek 7 Příjmy a výdaje v odvětví CR v mil. Kč (vlastní zpracování)

7.1.3 Počet hostů v ubytovacích zařízeních

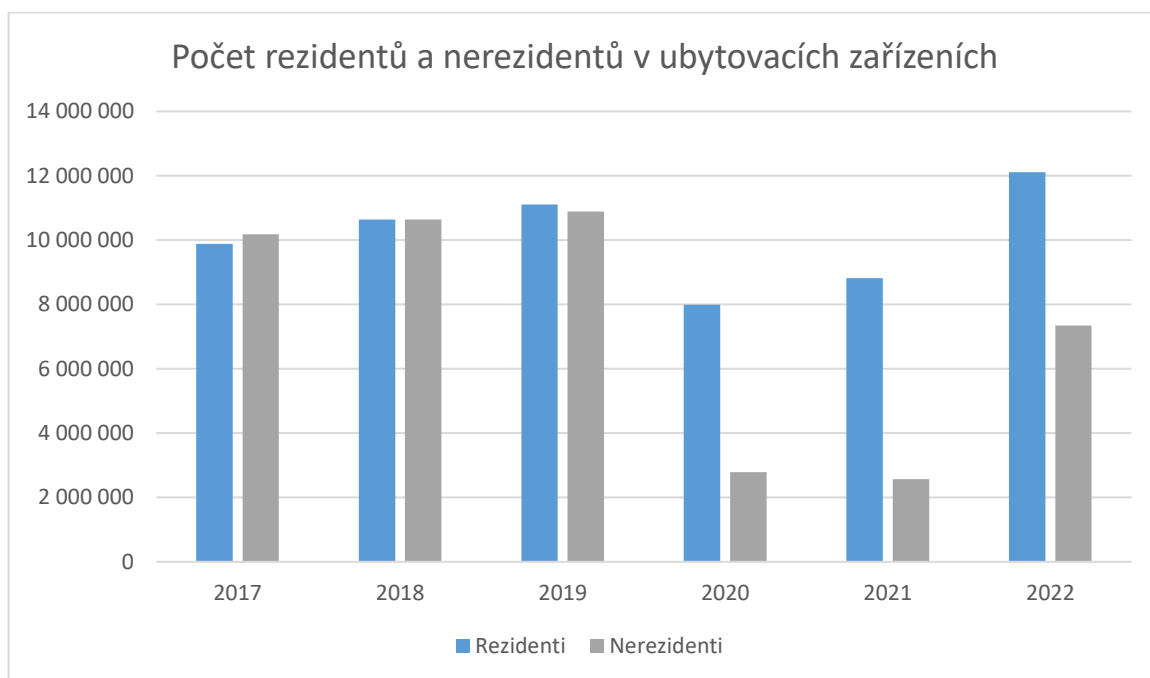
V tabulce č. 3 jsou zaznamenány údaje o počtech hostů, kteří se ubytovali v ubytovacích zařízeních v České republice. Jak je z tabulky patrné, byla zpracována data od roku 2017 po rok 2022, která vyobrazují nejen celkové počty hostů, ale také rozdělení na rezidenty a nerezidenty.

V roce 2017 se v ubytovacích zařízeních ubytovalo celkem 20 061 635 osob, přičemž čísla meziročně rostla až do roku 2019. V roce 2018 počet hostů přesáhl hranici 21 milionů, konkrétně činil 21 274 686. Meziroční nárůst v roce 2019 činil 709 912 hostů, díky kterému se celkový počet již téměř blížil hranici 22 milionů. Avšak v následujícím roce přišel kvůli coronavirové krizi obrovský propad na pouhých 10 777 698 osob, přičemž většinu tvořili rezidenti. Stejný scénář nastal v roce 2021 i 2022, kdy sice celkový počet hostů vzrostl, ale opět většinový podíl tvořili rezidenti.

Tabulka 3 Celkový počet hostů s rozdělením na rezidenty a nerezidenty (vlastní zpracování dle czso.cz, 2023, 2022, 2021, 2020, 2019, 2018)

Rok	Rezidenti	Nerezidenti	Počet hostů celkem
2017	9 885 672	10 175 963	20 061 635
2018	10 639 041	10 635 645	21 274 686
2019	11 101 558	10 883 040	21 984 598
2020	7 994 061	2 783 637	10 777 698
2021	8 822 161	2 573 595	11 395 756
2022	12 109 732	7 349 695	19 459 427

Jak si lze povšimnout na grafu níže, jedná se o komparaci počtu rezidentů a nerezidentů, kteří se ubytovali v ubytovacích zařízeních. Mezi lety 2017-2019 lze pozorovat nárůst obou kategorií. Při zasažení cestovního ruchu nepříjemnou covidovou situací převládalo cestování v tuzemsku kvůli omezením vycestovat za hranice státu, čehož jsou důkazem dominující počty ubytovaných rezidentů v letech 2020-2021. Češi během covidu znovu objevili krásy Česka, proto lze vidět, že i v roce 2022 stále převládá počet rezidentů, který je dokonce ještě vyšší než v době před covidem.



Obrázek 8 Počet rezidentů a nerezidentů v ubytovacích zařízeních (vlastní zpracování)

7.1.4 Počet přenocování

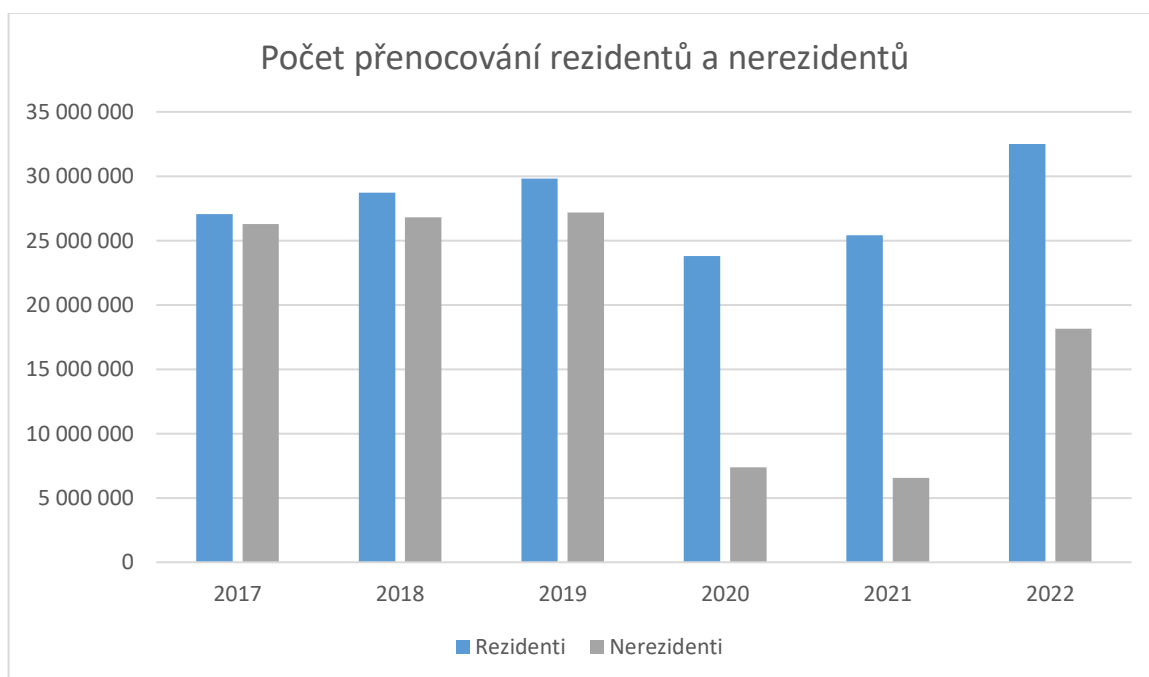
Vývoj počtu přenocování včetně rozdělení na rezidenty a nerezidenty je zachycen v tabulce č. 4. Pro zpracování byla opět využita data z let 2017-2022. Celkový počet přenocování v roce 2017 činil 53 332 335 nocí, v následujícím roce se jejich počet zvýšil o 2 187 096 a překročil hranici 55,5 mil. nocí. Růstový trend pokračoval do roku 2019, kdy počet přenocování pokořil hranici 57 mil. nocí. Netřeba zmiňovat, že důvodem poklesu čísel v roce 2020 byla pandemie. Od roku 2020 si lze povšimnout stejného vývoje jako u počtu hostů v ubytovacích zařízeních (tabulka č. 3), zejména počet přenocování rezidentů významně dominoval. Rok 2020 vyčíslil celkový počet přenocování na 31 167 275, což bylo o téměř 26 mil. méně než v předchozím roce. V roce 2021 počet nocí vzrostl na 31 956 646 a loni dokonce na 50 637 843 zejména díky rezidentům, přičemž tato hodnota se blížila počtu přenocování před propuknutím pandemie.

Tabulka 4 Celkový počet přenocování s rozdělením na rezidenty a nerezidenty (vlastní zpracování dle czso.cz, 2023, 2022, 2021, 2020, 2019, 2018)

Rok	Počet přenocování rezidentů	Počet přenocování nerezidentů	Počet přenocování celkem
2017	27 059 742	26 272 593	53 332 335
2018	28 710 139	26 809 292	55 519 431
2019	29 827 136	27 182 761	57 009 897
2020	23 791 482	7 375 793	31 167 275
2021	25 408 660	6 547 986	31 956 646
2022	32 490 729	18 147 114	50 637 843

Graf vyobrazuje porovnání počtů přenocování při rozdělení na rezidenty a nerezidenty. Jak je vidno, ve všech analyzovaných letech v počtu přenocování převládali rezidenti. V roce 2017 byl počet přenocování rezidentů vyčíslen na 27 059 742, u nerezidentů bylo zaznamenáno o 787 149 nocí méně. Rok 2018 vykazoval 28 710 139 nocí rezidentů (meziroční nárůst o 1 650 397) a 26 809 292 nocí nerezidentů (meziroční nárůst o 536 699). V následujícím roce se počty přenocování obou kategorií opět zvýšily, a to u rezidentů na 29 827 136 a u nerezidentů na 27 182 761. Od roku 2020 lze v grafu pozorovat velké rozdíly mezi oběma kategoriemi, přičemž v letech 2020 a 2021 počet přenocování nerezidentů

nesahal ani z poloviny na hodnoty, které vykazovali rezidenti. Počet nocí rezidentů oproti předchozím rokům nezasáhl takový propad jako přenocování nerezidentů, neboť rezidenti hodně cestovali hlavně v tuzemsku a nerezidentů se v České republice nepohybovalo tolik kvůli cestovním restrikcím, což se odráží i v číslech. Mezi lety 2019-2020 byl u rezidentů meziroční pokles něco málo přes 6 mil. nocí, kdežto enormní pokles o téměř 20 mil. nocí byl zaznamenán u přenocování nerezidentů. V roce 2021 počet nocí rezidentů oproti předchozímu roku opět díky covidu a cestování v tuzemsku vzrostl na 25 408 660 nocí a současně s tím se počet nocí nerezidentů snížil 6 547 986. V tomto roce lze také pozorovat největší rozdíl mezi rezidenty a nerezidenty v počtech přenocování, konkrétně rezidenti strávili v České republice o 18,8 mil. nocí více než nerezidenti. S příchodem roku 2022 a zrušením covidových omezení se však počet nocí nerezidentů o 11,6 mil. nocí zvedl na 18 147 114 nocí, přičemž rezidenti pokračovali v domácím turismu, proto i počet jejich přenocování vzrostl, a to konkrétně na 32 490 729 nocí, přičemž tato hodnota byla nejvyšší z porovnávaných let a překonala i čísla z doby před covidem.



Obrázek 9 Počet přenocování rezidentů a nerezidentů (vlastní zpracování)

7.2 Současné trendy v odvětví cestovního ruchu

Kapitola vymezuje aktuální trendy na trhu cestovního ruchu v souvislosti se zamýšleným podnikáním. Na vývoj trendů v turismu měla velký vliv i covidová pandemie, která přinesla mnoho nových způsobů a směrů cestování.

7.2.1 Domáci CR vs. výjezdový CR

Jak už napovídají kapitoly 7.1.3 a 7.1.4, velký rozmach při covidové krizi zaznamenávalo cestování v tuzemsku, které stále nabírá na popularitě. Uvedené tabulky a grafy v těchto kapitolách jasně potvrzují, že domácí cestovní ruch se stal trendem v době covidové a stále přetrvává.

V roce 2022 čeští občané cestovali v tuzemsku nejvíce v novodobé historii, neboť byla zaznamenána rekordní účast 12,1 milionů Čechů na tuzemském turismu. Tento rekord představoval nejvyšší číslo za posledních 10 let, neboť v roce 2012 vstoupila v platnost nová statistika ČSÚ, podle které jsou statistiky vytvářeny i dnes. V letošním roce je možné očekávat příliv zahraničních turistů v důsledku obnovení přímých dálkových letů (Filipová, 2023).

Tabulky níže vyobrazují komparaci domácího a výjezdového cestovního ruchu dle délky přenocování. Statistiky jsou rozděleny na kratší cesty, tedy 1-3 noci a delší cesty na 4 a více nocí. Porovnávají jsou roky 2018 až po nejnovější data z roku 2022.

Tabulka 5 Počet kratších cest v tis. (vlastní zpracování dle czso.cz, 2023)

Počet kratších cest v tis. (1-3 noci)			
Rok	Celkem	v ČR	Do zahraničí
2018	20 301	18 498	1 803
2019	19 970	18 301	1 669
2020	13 361	12 775	586
2021	14 990	14 493	497
2022	18 773	17 454	1 319

Občané České republiky vyjeli v roce 2018 na více než 20 mil. kratších cest, z toho téměř 18,5 mil. bylo realizováno v tuzemsku a 1,8 mil. cest směřovalo do zahraničí. S přicházející pandemií je zřejmý mírný pokles. Propad přišel v roce 2020, kdy byly nastaveny cestovní restrikce či zákazy a kvůli nutným testům a dalším povinnostem lidé cestovali za hranice státu méně, konkrétně podnikli 586 tis. cest, v tuzemsku pak většinu z necelých 13,4 milionů. Následující rok se celkový počet kratších cest navýšil na téměř 15 mil., ale cesty do zahraničí meziročně ještě více klesly. Až rok 2022 přinesl navýšení zahraničních cest o více než 800 tis., vzrostl však i počet cest v ČR, a to na takřka 17,5 milionů.

Tabulka 6 Počet delších cest v tis. (vlastní zpracování dle czso.cz, 2023)

Počet delších cest v tis. (4 a více nocí)			
Rok	Celkem	v ČR	Do zahraničí
2018	12 874	7 835	5 038
2019	13 515	8 412	5 103
2020	9 275	7 636	1 639
2021	10 426	7 826	2 600
2022	13 313	8 059	5 254

Co se týká delších cest na 4 a více nocí, lze si povšimnout, že po covidu v roce 2022 se čísla přibližují těm z roku 2019, tedy době před vypuknutím pandemie. V roce 2018 bylo celkově zaznamenáno 12,8 mil. delších cest, v ČR jich bylo realizováno 7,8 mil. a v zahraničí přes 5 milionů. V roce 2019 počet delších cest vzrostl na 13,5 mil., avšak počet cest do zahraničí vzrostl jen nepatrně. Největší propad delších cest do zahraničí lze pozorovat v roce 2020, kdy se z již zmiňovaných důvodů, snížil počet na 1,6 milionu a zároveň se zvýšil rozdíl mezi tuzemskými a zahraničními cestami, který činil téměř 6 milionů. Zahraniční cesty se následující rok zvedly o 1 mil. díky rozvolnění restrikcí převážně v letní sezoně, v roce 2022 dokonce i předčily čísla před covidem, neboť cestování do zahraničí se obešlo až na výjimky bez jakýchkoliv restrikcí. Počet cest v tuzemsku ale také nezaostával, neboť od roku 2020 lze pozorovat stálý růst.

7.2.2 Jedinečná ubytování s přidanou hodnotou

Po pandemii covidu již není takovým trendem užívat si all inclusive dovolenou v hotelu. All inclusive hotely nahradila jedinečná ubytování s přidanou hodnotou, která jsou velmi vyhledávaná. Tento trend souvisí také s individuálním cestováním, neboť se jedná převážně o glamping, mini domky (tiny houses) v přírodě či chaty nebo chalupy. Díky nemožnosti vycestovat do zahraničí při pandemii začali lidé cestovat v tuzemsku, proto vznikala netradiční ubytování hlavně v přírodě. Lidé hojně využívali možnost utéct do odlehlých ubytování, kde si užívali naprosté soukromí a čerstvý vzduch. Tento způsob cestování se rychle uchytil a Češi ho mají stále víc a víc v oblibě (amazingplaces.cz, 2022).

Velkým trendem se stal glamping neboli glamp camping, který přibližuje kempování těm, kteří nestojí o spaní na karimatce ve stanech. Glamping umožňuje lidem být ubytován v souladu s přírodou a přiblížit se jí, zároveň však dokonale propojuje přírodu s luxusem, kterým je veškeré vybavení, které nabízejí jiná ubytovací zařízení (bagbag.cz, 2019–2023).

7.2.3 Ekoznačky a udržitelná ubytování

„Ekoznačení“ představuje pojem či certifikaci výrobku nebo služby, které jsou po celou dobu své životnosti šetrné k životnímu prostředí a zároveň i ke zdraví spotřebitele, přičemž se pyšní vysokou úrovní kvality. Takové produkty nebo služby disponují označením pomocí loga, které spotřebiteli dává jasně najevo, že splňuje ekologické požadavky (Ministerstvo životního prostředí, 2015).

Co se týká České republiky, hlavním garantem ekoznačení je Ministerstvo životního prostředí a jsou spravovány Českou informační agenturou životního prostředí (CENIA). Žadatelem může být fyzická i právnická osoba, která na základě splnění požadavků a kritérií vymezených Evropskou komisí získá označení „Ekologicky šetrná služba“ (EŠS) či „Ekologicky šetrný výrobek“ (EŠV). Zažádat lze také o udělení značky EU Ecolabel, tedy o ekologickou značku Evropské unie, která má stejnou platnost a váhu na celém jejím území (Ministerstvo životního prostředí, 2022).



Obrázek 10 Ekoznačky (ekoznacka.cz, © 2023)

Kritéria jsou stanovena jednotlivě pro každou z těchto vytyčených kategorií: ubytovací služby, průmysl, tisk a papír, obuv a textil, domácnost a nábytek, hobbymarket, drogerie a kosmetika, úklidové služby. Co se týká ubytovacích služeb, je nutno splnit všech 22 povinných kritérií a současně získat nejméně 20 bodů za splnění některých 45 volitelných kritérií, aby dané zařízení mohlo být označeno za ekologické a udržitelné. V této kategorii lze získat certifikaci EŠS či EU Ecolabel, přičemž tyto podmínky platí pro obě ekoznačky. Všechna kritéria jsou vymezena v Rozhodnutí Komise (EU) 2017/175 a detailně vysvětlena (ekoznacka.cz, © 2023).

7.2.4 Cesta za osobním rozvojem, zdravím a wellness

V dnešní době je důležitým tématem péče člověka o sebe, zejména o jeho tělo i duši. Na popularitě proto nabírají pobyty v místech, kde si člověk odpočine a zároveň udělá něco pro

své tělo či osobní rozvoj. Za taková místa lze považovat ubytování s wellness vybavením nebo meditační a joga pobyty (amazingplaces.cz, 2022).

Stále více lidí vyznává zdravý životní styl nebo alespoň pečuje o svoje zdraví, svůj podíl na tom bezprostředně má i covidová pandemie, neboť značně ovlivnila fyzickou i psychickou stránku člověka. Lidé kvůli lockdownu a uzavření se ve svých domovech nevyvíjeli tolik fyzické aktivity, proto se potýkají s kilogramy navíc a novými zdravotními problémy. Co se týká psychické stránky věci, na tu značně působil zákaz stýkání se s lidmi (Koláčková, 2021).

Lidé vyhledávají wellness jako produkt potěšení, odpočinku či relaxace, ale uvědomují si také jeho účinky v podobě blahodárných přínosů pro zdraví a energie. Rozmach zažila nově vznikající ubytovací zařízení s wellness vybavením přímo na pokoji, neboť velkým trendem se stal wellness bez fyzického kontaktu či přítomnosti dalších osob (Koláčková, 2021).

7.2.5 Workation

Velkým trendem se stal „workation“. Pojem se skládá ze dvou slov – „work“ (práce) a „vacation“ (dovolená). S rozmachem home office práce při covidu vznikl tento fenomén, který umožňuje lidem cestovat s úmyslem pracovat odkudkoliv na světě. Workation lze definovat jako dovolenou, během níž je určité množství času stráveno prací. Tento koncept se vyvinul v důsledku home office, kdy lidé přišli na to, že nemusí pracovat pouze z domu, ale mohou si to udělat příjemnějším cestováním na venkov či do jiné země. Práce na dálku tedy začala již při covidu smazávat pomyslné hranice mezi prací a osobním životem, přinesla jakousi volnost a svobodu. Díky vyspělým technologiím je internetové připojení dostupné téměř kdekoli na světě, proto tento trend rychle nabral na popularitě. Zmíněný fenomén je také podporován mnohými firmami, které umožňují svým zaměstnancům při práci vycestovat, přičemž se firmy naučily věřit svým zaměstnancům a nemít je stále pod dohledem (tourismteacher.com, 2023).

7.3 Kvantitativní výzkum

V rámci diplomové práce je využit kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření, který slouží k identifikaci potenciálních zákazníků zamýšleného podnikání. Dotazníkové šetření je jedním z jednoduchých nástrojů, který umožňuje podniku nejen identifikovat možné zákaznické segmenty, ale dozvědět se o nich více. Dotazník také zkoumá zájem potenciálních zákazníků o zamýšlené podnikání, jejich preference, požadavky či očekávání.

Dotazník byl vytvořen na platformě Google Forms, byl zcela anonymní a sloužil pouze pro účely méj diplomové práce. Obsahuje celkem 20 otázek s možností výběru jedné či více odpovědí a je k nahlédnutí v příloze PI. Sběr dat probíhal po dobu 10 dní, a to převážně online formou na sociálních sítích, kde byl dotazník sdílen do několika skupin tak, aby měl co největší dosah a dostal se mezi nejrozličnější respondenty. Osobně bylo osloveno několik potenciálních zákazníků ze starších věkových skupin, neboť online forma by neměla velkou návratnost. Během osobního dotazování byly odpovědi ihned zaznamenávány do online formuláře.

Od dotazníku nebylo očekáváno mnoho, neboť je nutné brát v úvahu, že se stále jedná pouze o orientační data. Avšak i tato data mohou pomoci identifikovat potenciální zákazníky a jejich preference v souvislosti se zamýšleným podnikáním.

7.3.1 Stanovení hypotéz

V rámci dotazníkového šetření byly stanoveny následující hypotézy, které byly na základě výsledků vyvráceny nebo potvrzeny. Hypotézy byly stanoveny zcela na základě mého odhadu, nebyl použit žádný výzkum.

- **První hypotéza:** Nejpočetnější potenciální cílovou skupinou jsou osoby ve věku 18–24 a 25–34 let.
- **Druhá hypotéza:** Více než 70% respondentů nenavštěvuje wellness v ubytovacím zařízení.
- **Třetí hypotéza:** Více než 1/3 respondentů již někdy navštívila soukromé ubytovací zařízení s wellness vybavením.
- **Čtvrtá hypotéza:** Více než 1/2 respondentů by zamýšlený podnik navštívila.
- **Pátá hypotéza:** Více než 3/4 respondentů by podnik nenavštívilo, kdyby nebylo zajištěné stravování.
- **Šestá hypotéza:** Alespoň 3/4 respondentů má zájem o cenový model v podobě pronájmu ubytování s využitím wellness vybavení v ceně.

7.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Kapitola se zabývá vyhodnocením dat získaných v průběhu dotazníkového šetření. Účelem dotazníku bylo identifikovat potenciální zákazníky, proto obsahoval identifikační otázky,

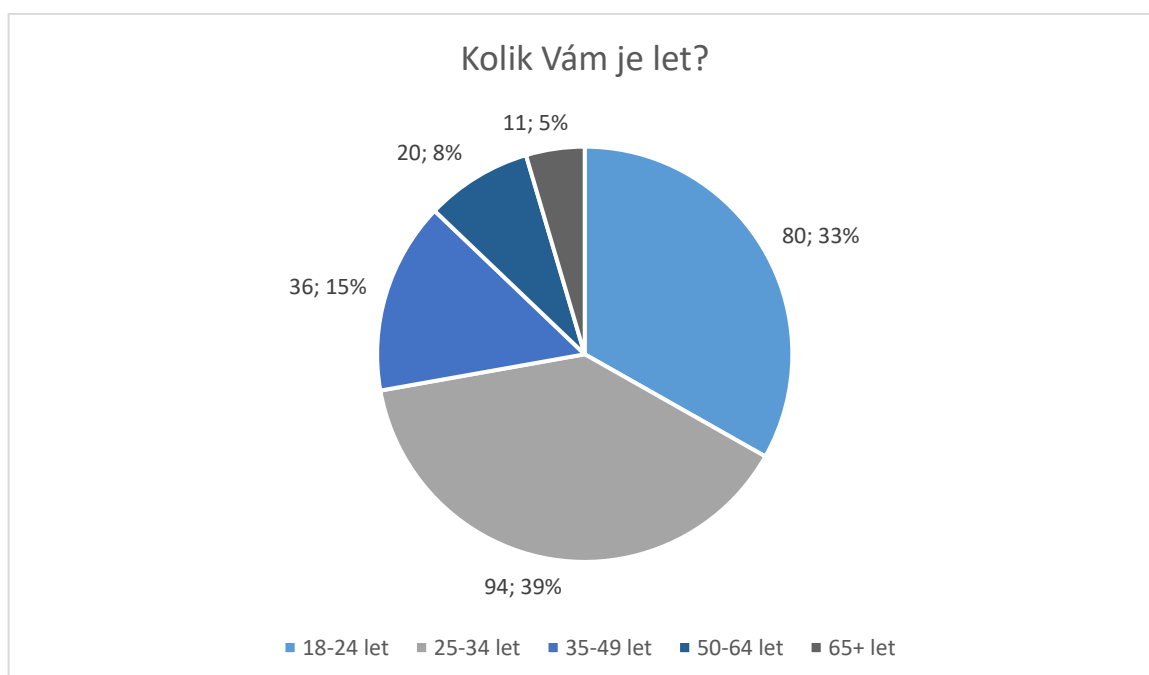
ale také jejich preference a zájem o zamýšlený podnik. Bylo očekáváno 200 vyplnění dotazníku, reálně však dotazník vyplnilo 241 respondentů.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo více respondentů ženského pohlaví, kterých byla více než polovina z celkového počtu. Dotazník vyplnilo 152 žen, což tvoří 63% dotazovaných. Mužů se podílelo o 63 méně, konkrétně 89, což představuje 37% respondentů.

2. Kolik Vám je let?

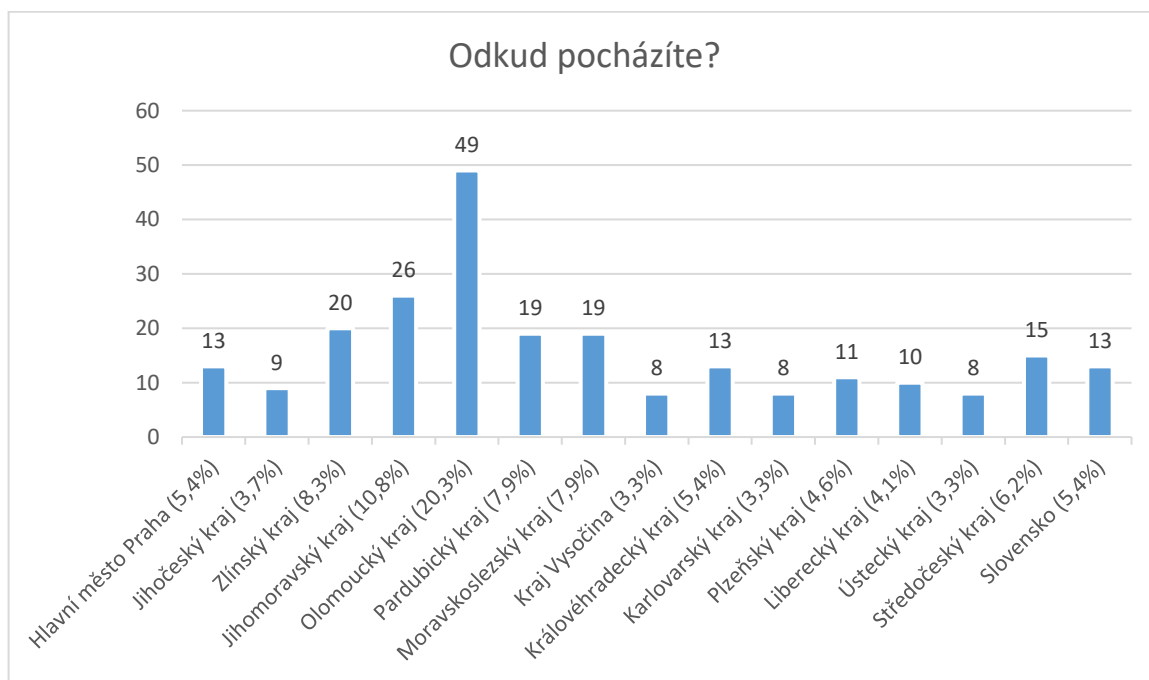
Další otázka se zabývala selektováním respondentů podle věku, neboť v hypotéze č. 1 bylo předpokládáno, že nejpočetnější potenciální cílovou skupinou jsou osoby ve věku 18–24 a 25–34 let. Jak je již z grafu níže patrné, nejvíce zastoupenou potenciální věkovou skupinou byly osoby ve věku 25-34 let, které v těsném závěsu následuje věková skupina 18-24 let. Respondentů ve věku 25-34 let bylo zaznamenáno 94 (39%), ve věku 18-24 let pak pouze o 14 méně, přesněji 80 (33%). Třetí nejpočetnější kategorií se staly osoby ve věku 35-49 let, kterých se účastnilo 36, tedy 15% z celkového počtu, což také není zanedbatelné číslo. Účastníci výzkumu ve věku 50-64 let představovali s počtem 20 osob 8% podíl na celkovém počtu 241 osob. Nejméně početnou skupinou byli lidé ve věku 65 a více let, což se dalo očekávat, neboť online forma pro ně není vyhovující a tyto osoby byly oslovovány spíše osobně. Zúčastnilo se jich pouze 11, tedy tvořili 5% podíl.



Obrázek 11 Věk respondentů (vlastní zpracování)

3. Odkud pocházíte?

Dotazník byl šířen a sdílen tak, aby se dostal mezi nejrůznější respondenty, proto si lze povšimnout, že byly zastoupeny všechny kraje České republiky včetně Slovenska. Nejvíce respondentů s počtem 49 (20,3%) pocházelo z Olomouckého kraje. Olomoucký kraj byl následován krajem Jihomoravským, kteří přispěl 10,8% (26 osob) a Zlínským s podílem 8,3% (20 osob). Se stejným počtem 19 osob, se potkaly dva kraje, a to Pardubický a Moravskoslezský, které tvořily 7,9% z celkového počtu. Podíl 6,2% byl vyčíslen ve Středočeském kraji, odkud pocházelo 15 dotazovaných. Hlavní město Praha, Královéhradecký kraj a Slovensko reprezentovalo jednotlivě 13 osob (5,3%). Bydliště v Plzeňském kraji bylo zaznamenáno u 11 lidí (4,6%), v Libereckém kraji u 10 osob (4,1%) a v Jihočeském u 9 osob (3,7%). Nejméně zastoupené kraje s počtem 8 respondentů jsou patrné z grafu, jedná se o Vysočinu, Karlovarský a Ústecký kraj, přičemž každý z těchto krajů se podílel 3,3% na celkové hodnotě.

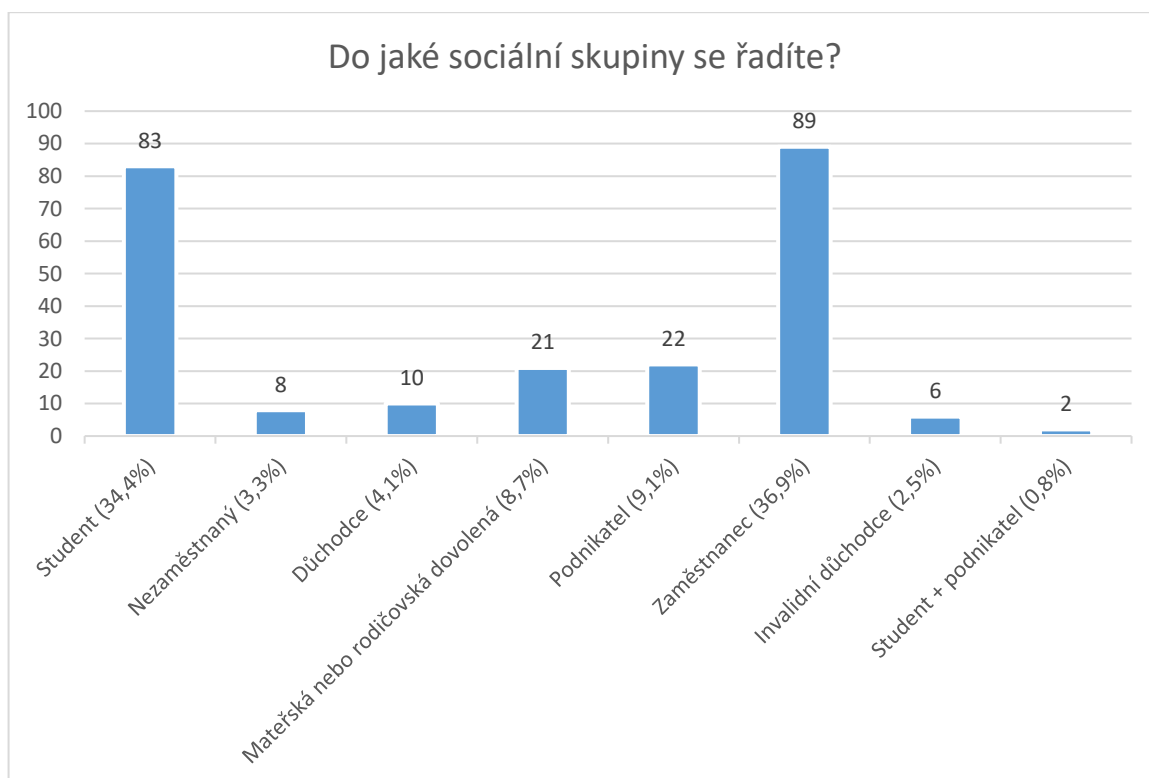


Obrázek 12 Původ respondentů (vlastní zpracování)

4. Do jaké sociální skupiny se řadíte?

Otázka čtvrtá zjišťovala sociální stav respondentů, který je vyznačen na obrázku č. 14. Jak je zřejmé, nejvíce respondentů spadalo do skupiny zaměstnanců a studentů. Tyto dvě skupiny mezi respondenty naprosto dominovaly, tvořily dohromady více jak 2/3 z celkového počtu a lišily se pouze o 2,5% (6 respondentů). Zaměstnaných osob odpovídalo 89, tedy 36,9% a studentů 83 (34,4%). Dotazník vyplnilo 9,1% (22) osob, které v současné době

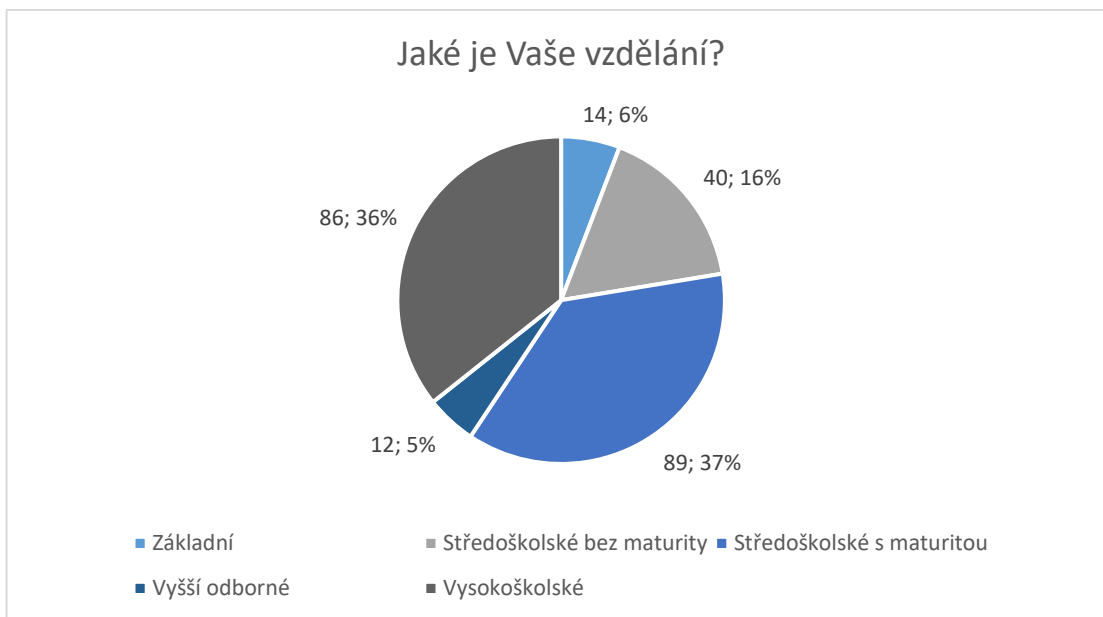
podnikají. Dvě osoby (0,8%) také uvedly, že zároveň spadají mezi studenty i podnikatele. Dvacet jedna osob (8,7%) zaznačilo, že jsou na mateřské či rodičovské dovolené. Starší věkové kategorie tvořily menší část respondentů, proto se mezi důchodce se řadilo pouze 10 respondentů, což tvoří 4,1%. Osm lidí přiznalo, že jsou momentálně nezaměstnaní. Tato sociální skupina tvořila 3,3%. Nejméně početnou sociální skupinou byli invalidní důchodci, kterých bylo sečteno celkem šest, tedy 2,5%.



Obrázek 13 Sociální stav respondentů (vlastní zpracování)

5. Jaké je Vaše vzdělání?

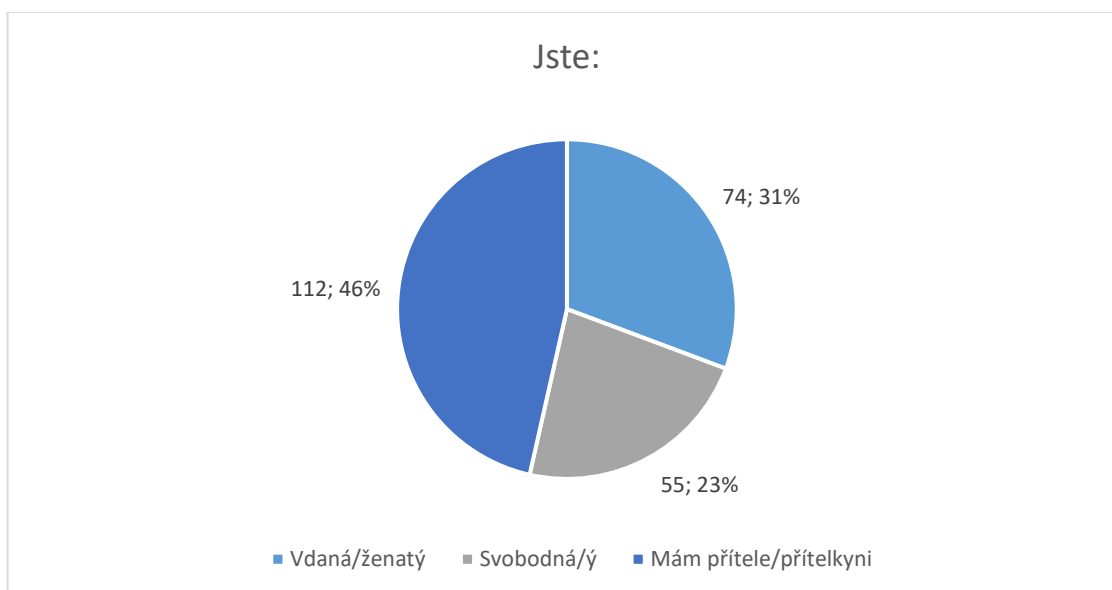
Tato otázka rozdělovala respondenty podle dosaženého vzdělání. Graf názorně vykazuje, že nejvíce dotazovaných dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou. Osob s tímto vzděláním se zúčastnilo celkem 89, přičemž tvořili 37% všech respondentů. Pouze o 1% se lišili lidé s vysokoškolským vzděláním, kterých dotazník čítal 86. Vyšší odborné vzdělání jich má 5% z celkového počtu, což v přepočtu dělá 12 osob. Čtyřicet osob (16%) vystudovalo střední školu bez maturity. Nejnižší stupeň vzdělání uvedlo 14 osob. Skupina se základním vzděláním tedy tvořila 6% ze všech dotazovaných.



Obrázek 14 Vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

6. Jste:

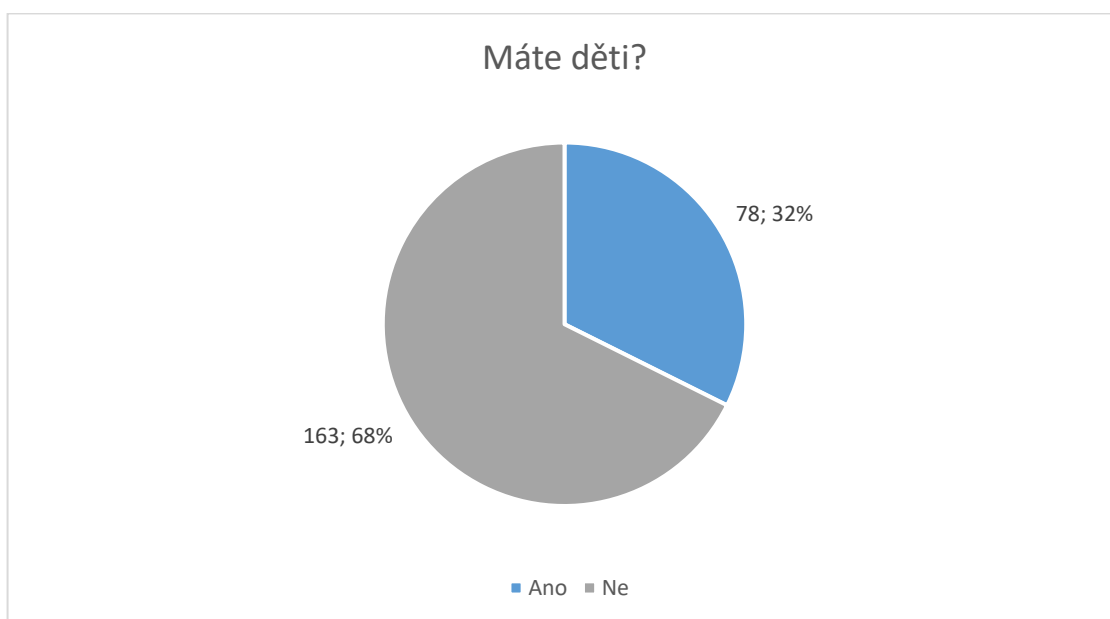
Otázka č. 6 byla zaměřena na zjištění rodinného stavu účastníků výzkumu. Na výběr bylo z možností – vdaná/ženatý, svobodná/ý či mám přítele/přítelkyni. Téměř polovina respondentů uvedla, že má přítele nebo přítelkyni, konkrétně se jednalo o 112 osob (46%). Jak je patrné, více než 1/4 osob spadá do kategorie vdaná/ženatý. Vdaných či ženatých respondentů odpovídalo 74, přičemž tvořili 31% z celku. Svobodných jednotlivců bylo zaznamenáno celkem 55 (23%), tedy méně jak 1/4 z celkového počtu dotazovaných.



Obrázek 15 Rodinný stav respondentů (vlastní zpracování)

7. Máte děti?

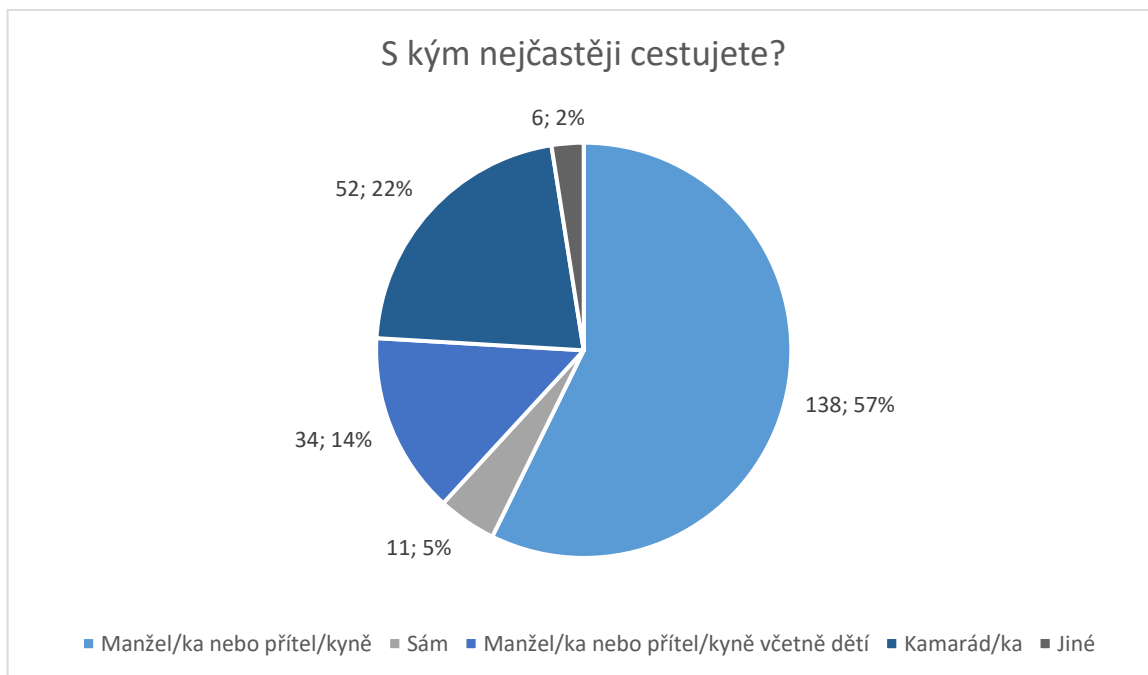
Cílem bylo zjistit co nejvíce o potenciálních klientech, proto byla zahrnuta otázka, která řešila, zda dotazovaní mají či nemají děti. Značná část respondentů děti v současné době děti nemá, jak je vidno z grafu níže. Uvedlo to 163 osob, tedy 68%. Více jak čtvrtina účastníků výzkumu odpověděla, že mají děti. Přesněji se jedná o 78 osob (32%). Zjistit, zda potenciální zákazníci mají děti bylo důležité, neboť v druhé polovině dotazníku odpovídali na otázku, zda by zamýšlený podnik navštívili i s dětmi nebo bez nich.



Obrázek 16 Děti (vlastní zpracování)

8. S kým nejčastěji cestujete?

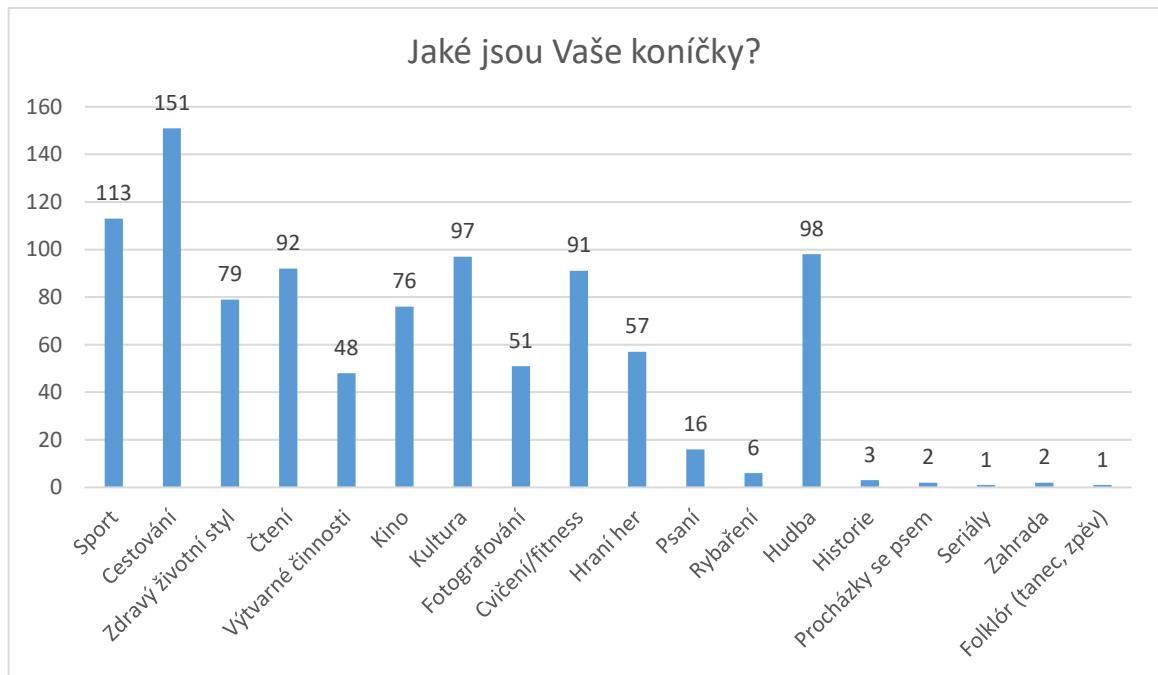
Mezi nejčastější spolucestující potenciálních klientů se jednoznačně řadí manžel/ka nebo přítel/kyně. Jak ukazuje graf, tato odpověď byla zvolena více než polovinou celkových respondentů, konkrétně 138 lidmi, tedy 57%. Padesát dva osob (22%) nejvíce cestuje s kamarádem nebo kamarádkou. O 8% méně osob (34) považuje za své nejčastější spolucestující manžela či manželku včetně svých dětí. Někteří lidé cestují rádi sami, těch se dotazníku zúčastnilo pouze 11 (5%). V otázce byla možnost vyplnit vlastní odpověď, toho využili 2% (6) dotazovaných. Mezi odpověďmi se objevovalo: rodiče, sestra, máma, děti, zároveň s přítelem i s rodiči.



Obrázek 17 Nejčastější spolucestující respondentů (vlastní zpracování)

9. Jaké jsou Vaše koníčky?

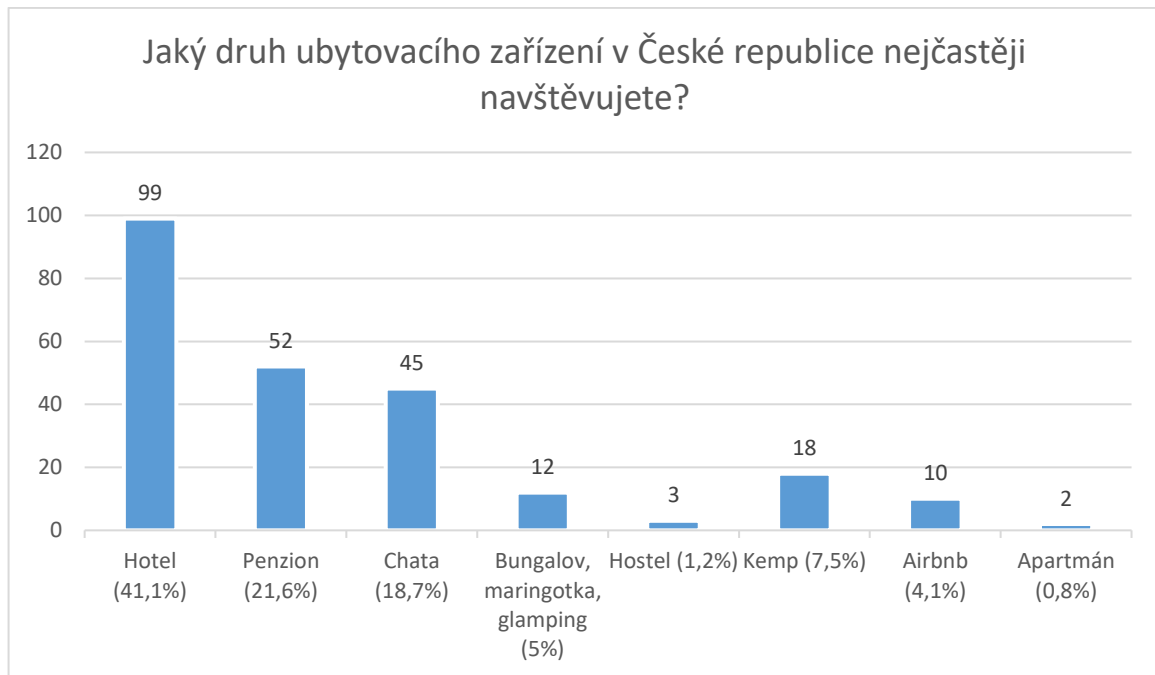
Respondenti měli na výběr z jedné nebo více odpovědí či přidat vlastní odpověď. Mezi koníčky nejvíce dominovalo cestování (151 osob) a sport (113 osob). Dále se téměř na stejných příčkách pohybovala hudba (98 osob), o jednu osobu méně čítala kultura, 92 lidí rádo čte a 91 respondentů má zálibu ve cvičení či fitness. O zdravý životní styl se zajímá 79 jednotlivců, přičemž je zároveň jejich koníčkem. Kino za svoje hobby považuje 76 dotazovaných. Padesát sedm osob rádo hraje hry, ať už se jedná o deskové či počítačové hry, o 6 osob méně se věnuje či je baví fotografování. Výtvarné činnosti zmínilo 48 kutilů, psaní 16 osob a dále se mezi respondenty objevilo 6 rybářů. Ve vlastních odpovědích byly zaznamenány reakce jako historie, procházky se psem, seriály, zahrada či folklór (tanec i zpěv).



Obrázek 18 Koníčky respondentů (vlastní zpracování)

10. Jaký druh ubytovacího zařízení v České republice nejčastěji navštěvujete?

Z grafu níže lze vyčíst, že 99 respondentů, tedy 41,1%, nejčastěji navštěvuje v České republice hotely. Dalším hojně navštěvovaným druhem ubytovacího zařízení je penzion (52 osob; 21,6%) v těsném závěsu s chatami (45 osob; 18,7%). V kempu se ubytovává 18 respondentů (7,5%), v bungalovu/maringotce/glamping stanech pak celých 5% (12 osob). Mezi méně navštěvovaná zařízení se řadí hostel, který navštěvují pouze 3 lidé, tedy 1,2%. V otázce byla k dispozici možnost vlastní odpovědi, kam 10 respondentů (4,1%) napsalo, že nejčastěji využívají Airbnb a 2 osoby (0,8%) pobývají v apartmánu.



Obrázek 19 Preferovaný druh ubytovacího zařízení (vlastní zpracování)

11. Co při výběru ubytování zohledňujete?

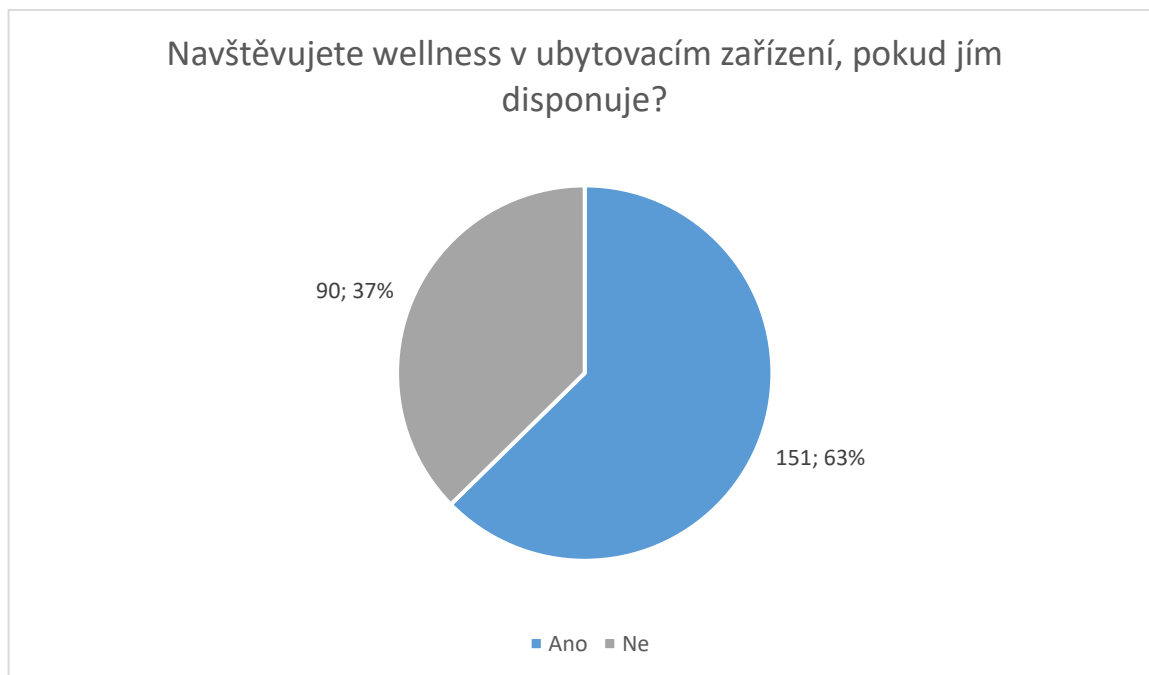
Parametry, které potenciální zákazníci zohledňují při výběru ubytování mohou být pro zamýšlený podnik záhytným bodem, neboť lze zjistit, co preferují u konkurenčních subjektů. Otázka nabízela výběr jedné či více odpovědí. Respondenti si nejčastěji vybírají ubytovací zařízení dle jeho polohy, odpověď zaznačilo 182 osob. Podle ceny se rozhoduje 147 dotazovaných. Sto dvacet tři lidí zohledňuje kulturní vyžití jako jsou památky, festivaly a podobně. Pouze o 1 hlas se lišila preference dopravní dostupnosti (86 osob) od požadovaného soukromí (87 osob). Lidé dále přihlížejí na možnosti stravování v ubytovacích zařízeních, potvrdilo to 76 respondentů. Ubytování podle dostupnosti wellness služeb si vybírá celkem 68 dotazovaných.



Obrázek 20 Preference při výběru ubytování (vlastní zpracování)

12. Navštěvujete wellness v ubytovacím zařízení, pokud jím disponuje?

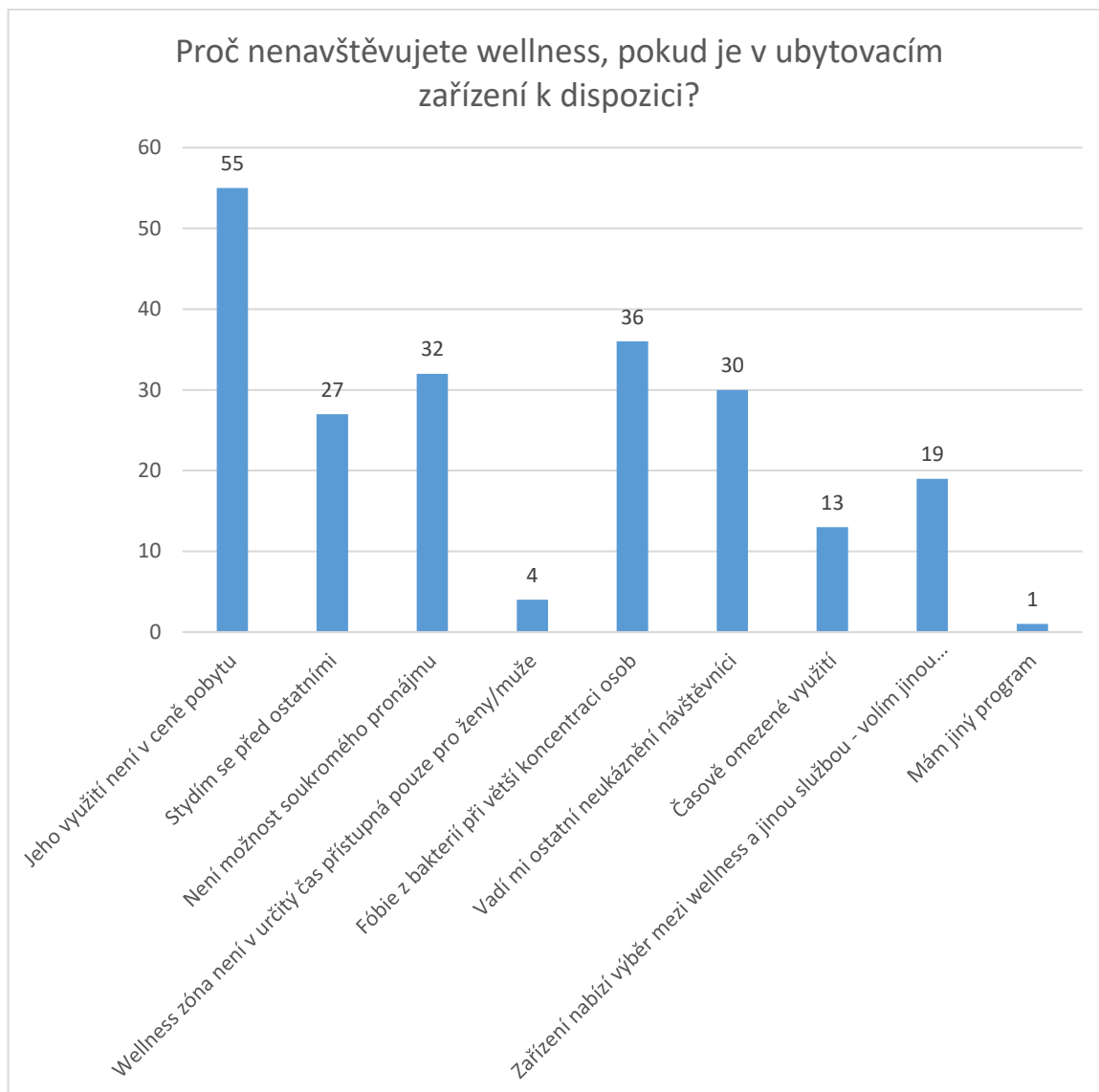
S touto otázkou souvisí druhá stanovená hypotéza, která předpokládala, že více než 3/4 respondentů nenavštěvuje wellness v ubytovacím zařízení. Je zřejmé, že více než polovina z nich wellness zónu navštěvuje, což je prokázáno v grafu níže. Přesněji se jedná o 151 osob (63%). Devadesát dotazovaných (37%) uvedlo, že wellness v ubytovacím zařízení nenavštěvují.



Obrázek 21 Návštěva respondentů wellness v ubytovacích zařízeních (vlastní zpracování)

13. Proč nenavštěvujete wellness, pokud je v ubytovacím zařízení k dispozici?

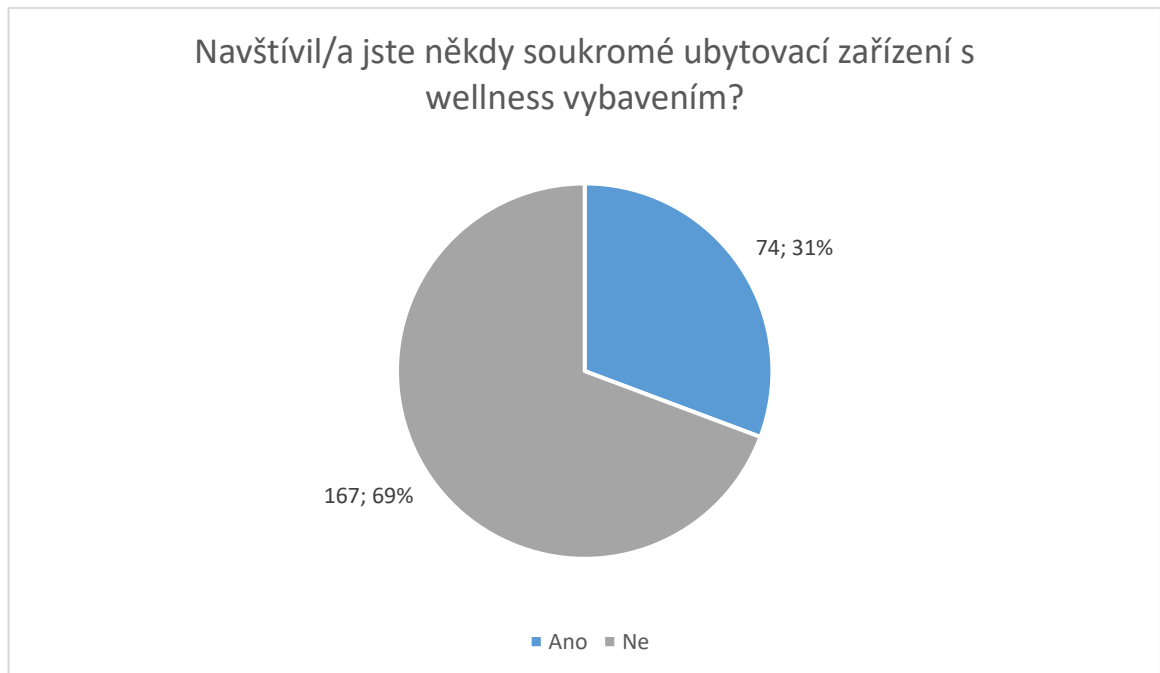
Na tuto otázku odpovídalo pouze konkrétních 90 osob, které v předchozí otázce uvedli, že wellness v ubytovacím zařízení nenavštěvují. Cílem otázky bylo vyzkoumat důvody, které by pro zamýšlený podnik mohly být příležitosti. Dotazovaní mohli označit jednu nebo více odpovědí. Nejvíce respondentů nenavštěvuje wellness v ubytovacím zařízení, pokud jím samozřejmě disponuje, protože jeho využití není v ceně pobytu. Uvedlo to celkem 55 osob. Dalším nejčastěji zmiňovaným důvodem se stala fobie z bakterií při větší koncentraci osob, přičemž mimo jiné v tomto ohledu může hrát roli i dopad covidu, který mezi lidmi vyvolal právě paniku z šíření bakterií a virů. Fóbii z šíření bakterií přiznalo 36 osob. Vcelku 32 respondentů odůvodnilo nenavštěvování wellness zóny tím, že ji nelze soukromě pronajmout. Třiceti osobám vadí ostatní neukáznění návštěvníci, kteří je při odpočinku ruší, 27 dotazovaných přiznalo, že se před ostatními návštěvníky stydí. Ubytovací zařízení také nabízejí možnost návštěvy wellness či výběru jiné služby, přičemž právě 19 respondentů tuto jinou službu volí raději než návštěvu wellness. Třinácti osobám vadí omezený čas, který mohou ve wellness zóně strávit. Pouze čtyři respondenti by uvítali wellness zónu v určitý čas dostupnou pouze pro ženy/muže. Otázka nabízela i možnost vlastní odpovědi, kterou využila jen jedna osoba, která uvedla, že má jiný program.



Obrázek 22 Důvody nevyužívání wellness v ubytování (vlastní zpracování)

14. Navštívil/a jste někdy soukromé ubytovací zařízení s wellness vybavením?

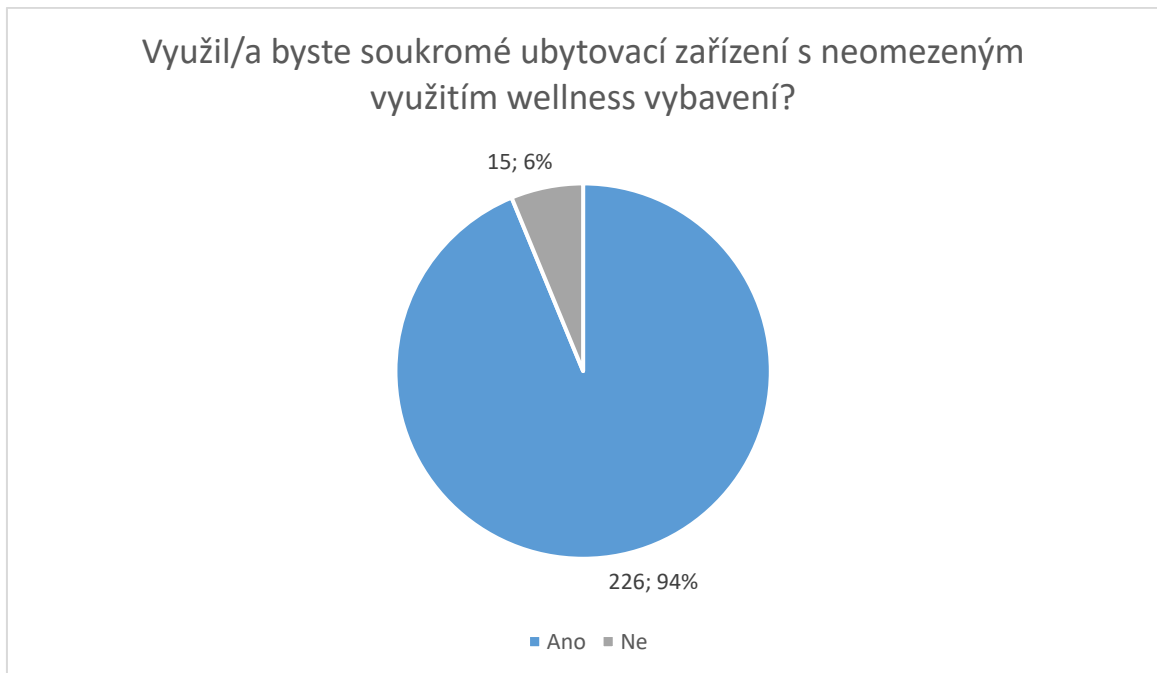
Zjištění, zda potenciální zákazníci již někdy navštívili podobné zařízení zamýšlený podnik bylo rovněž zásadní, neboť to také poukazuje o jejich povědomí o těchto zařízeních. S touto otázkou také souvisí hypotéza č. 3, která zní následovně: Více než 1/3 respondentů již někdy navštívila soukromé ubytovací zařízení s wellness vybavením. Jak si lze povšimnout, 31% (74) dotazovaných již někdy navštívilo soukromé ubytovací zařízení s wellness vybavením. Téměř 3/4 osob však zmiňované zařízení nikdy nenavštívilo. Jedná se o 167 osob (67%).



Obrázek 23 Návštěva respondentů soukromých ubytování s wellness vybavením (vlastní zpracování)

15. Využil/a byste soukromé ubytovací zařízení s neomezeným využitím wellness vybavení?

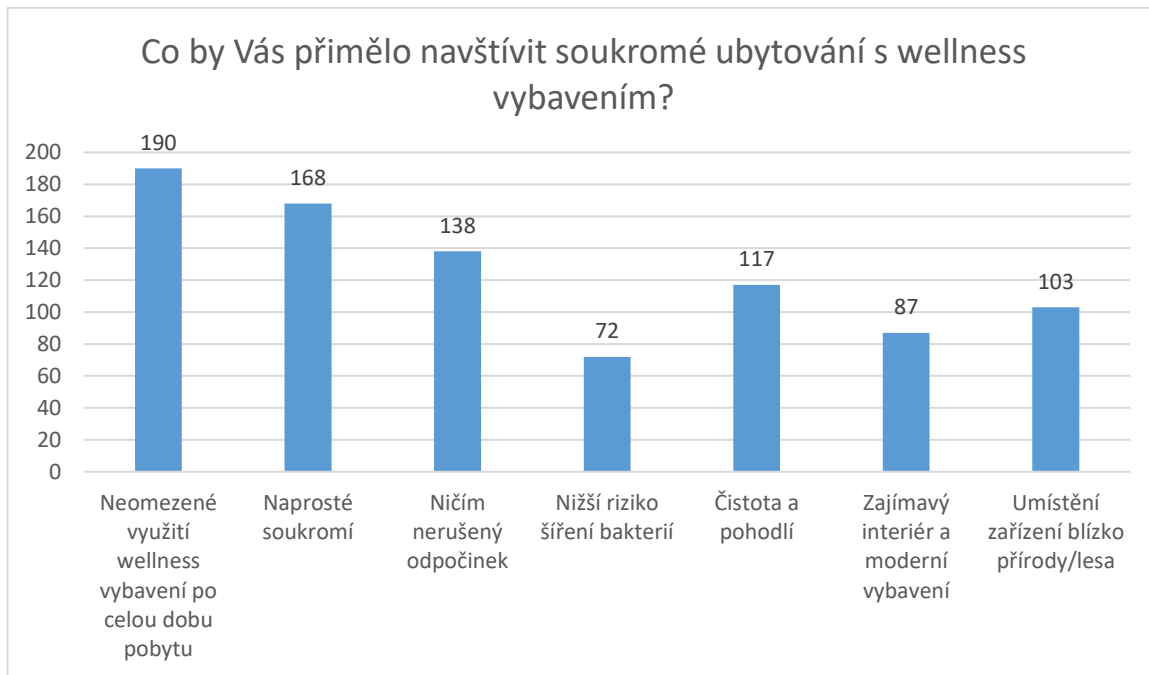
Cílem otázky bylo zjistit zájem respondentů o zamýšlený podnik. Bylo očekáváno, že více než polovina respondentů by podnik navštívila, jak již bylo uvedeno v hypotéze č. 4. Graf jednoznačně vyobrazuje velký zájem ze strany potenciálních klientů. Pouhých 15 (6%) respondentů by podnik údajně nenavštívilo. Zbýlých 226 osob (94%) by zamýšlený podnik navštívilo.



Obrázek 24 Zájem respondentů o návštěvu podniku (vlastní zpracování)

16. Co by Vás přimělo navštívit soukromé ubytování s wellness vybavením?

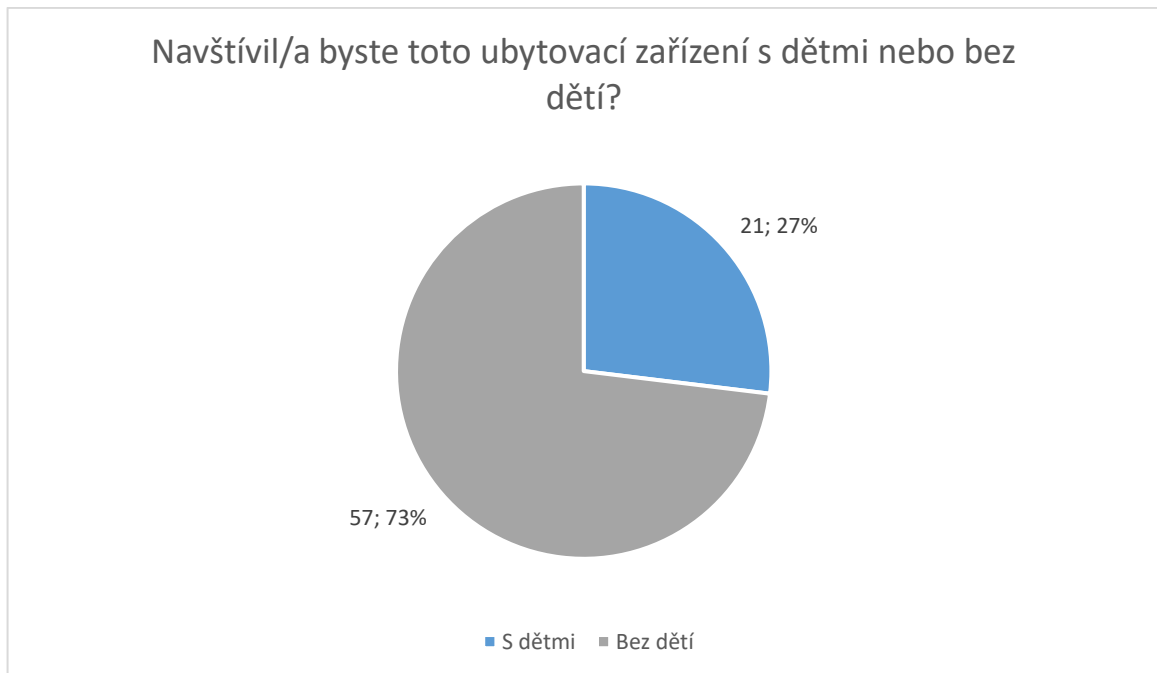
Pro zamýšlený podnik bylo podstatné zaměřit se na určité příčiny návštěvy, které by mohly znamenat výhodu oproti konkurenčním subjektům. Otázka nabízela výběr jedné či více odpovědí. Jak ukazuje obrázek č. 26, nejvíce by potenciální zákazníci lákalo neomezené využití wellness vybavení po celou dobu pobytu, neboť to uvedlo 190 osob. Dalším často zmiňovaným prvkem je naprosté soukromí, pro které hlasovalo 168 respondentů a nerušený odpočinek se 138 hlasy. Za standard je považována čistota a pohodlí, což potvrdilo 117 lidí. Sto tři dotazovaných by preferovalo umístění ubytovacího zařízení v blízkosti přírody či lesa, 87 by jich uvítalo zajímavý interiér a moderní vybavení. Sedmdesát dva jednotlivců odpovědělo, že by je přimělo navštívit podnik kvůli nižšímu šíření bakterií ve wellness zóně než v jiných zařízeních, kde se koncentruje více návštěvníků.



Obrázek 25 Důvody navštívení podniku (vlastní zpracování)

17. Navštívil/a byste toto ubytovací zařízení s dětmi nebo bez dětí?

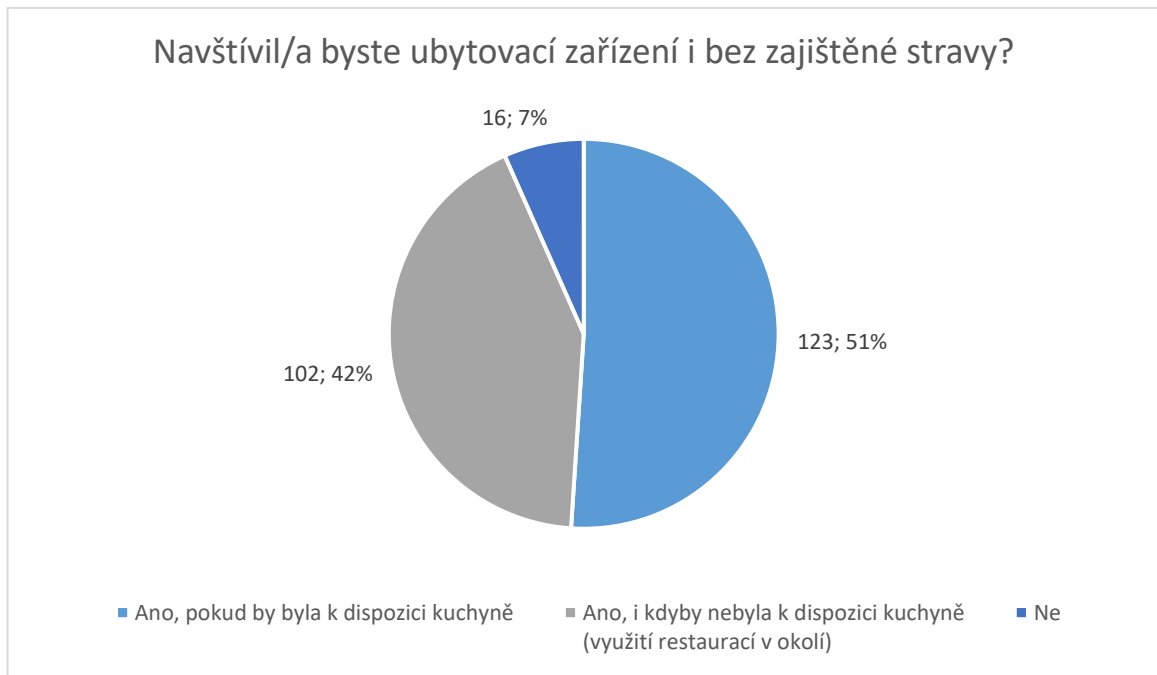
Kvůli vybavení podniku byli respondenti dotazováni, zda by ubytovací zařízení navštívili s dětmi nebo bez dětí. Tato otázka byla určena pouze těm respondentům, kteří v otázce č. 7 uvedli, že mají děti. Celkově 78 osob odpovědělo, že má děti a 27% (21 osob) z nich by podnik chtělo navštívit s dětmi. Jak je zřejmé, téměř 3/4 respondentů by podnik s dětmi nenavštívilo, přesněji se jednalo o 57 osob (73%).



Obrázek 26 Návštěva ubytování s dětmi/bez dětí (vlastní zpracování)

18. Navštívil/a byste ubytovací zařízení i bez zajištěné stravy?

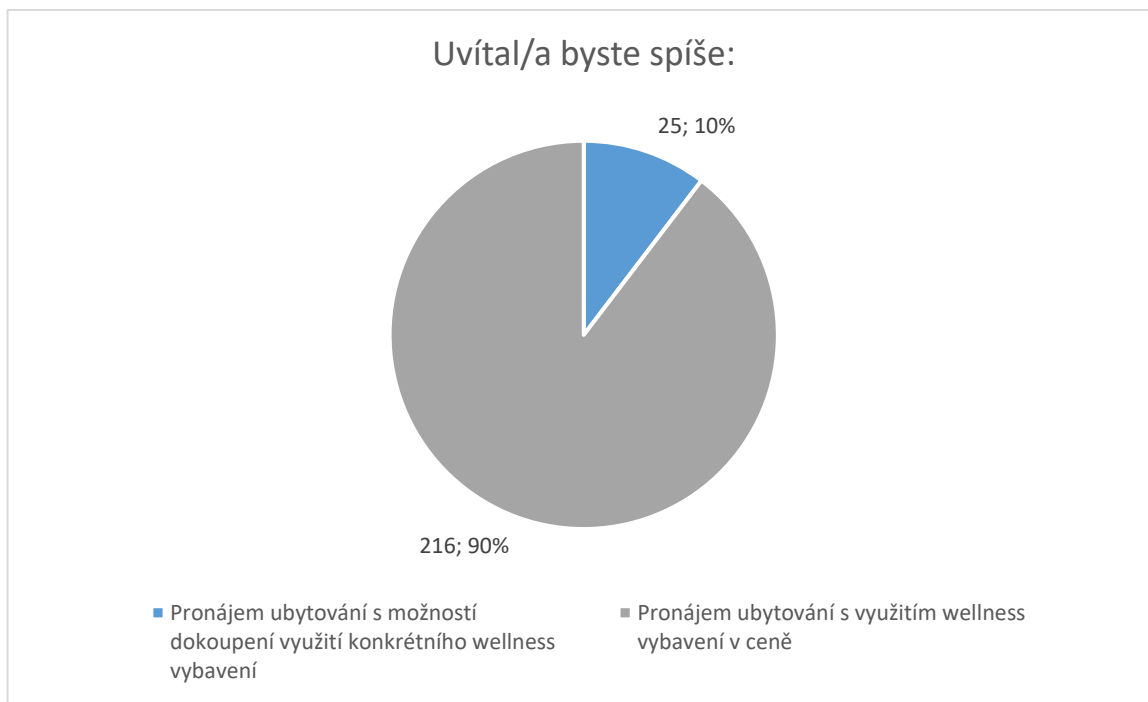
V páté hypotéze bylo předpokládáno, že více než 3/4 respondentů by podnik nenavštívilo, kdyby nebylo zajištěné stravování. Otázka č. 18 ověřovala nejen pravdivost této hypotézy, ale preference potenciálních zákazníků z hlediska vybavení zamýšleného podniku. Jak je vidno z grafu, podnik bez zajištěné stravy by nenavštívilo pouze 16 respondentů, což představuje 7% z celkového počtu. Dotazovaným byly nabídnuty dvě možnosti způsobu stravování, a to vybavená kuchyně v objektu či možnost využití restaurací v okolí. Celkem 123 osob (51%) by podnik navštívilo, kdyby disponoval kuchyní. S ubytováním bez kuchyně a využitím okolních restaurací souhlasilo 102 dotazovaných (42%).



Obrázek 27 Preference stravovacích možností (vlastní zpracování)

19. Uvítal/a byste spíše:

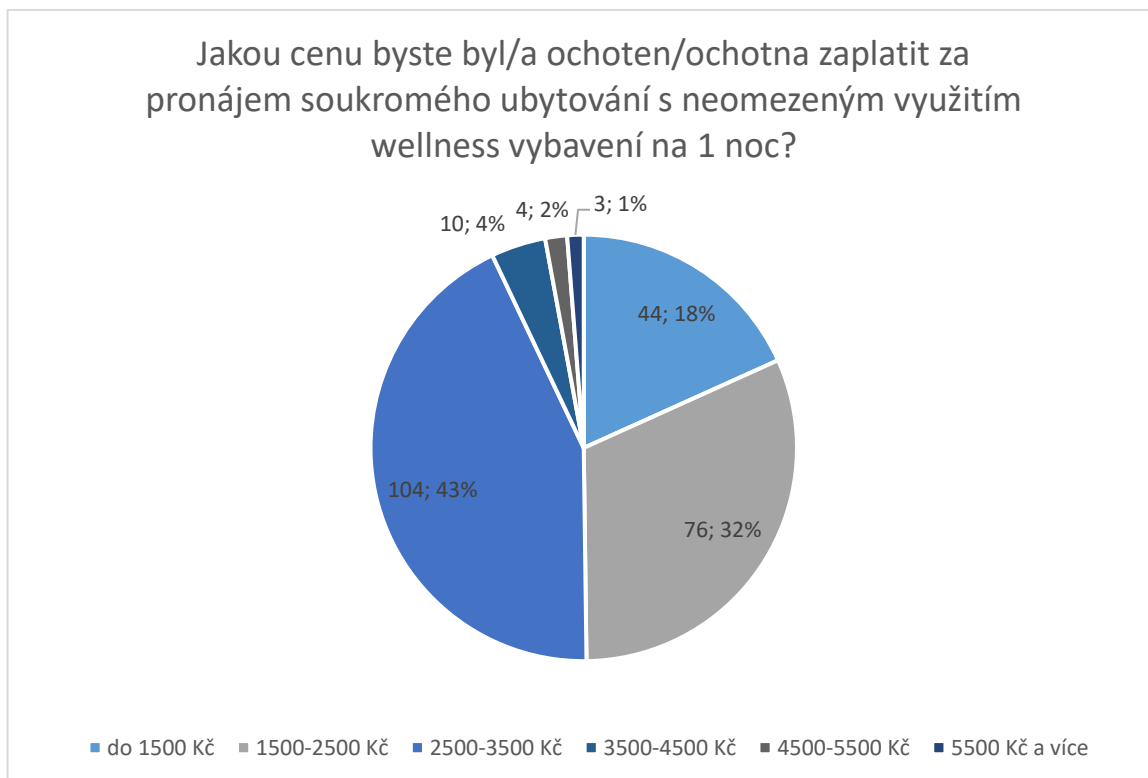
Potenciálním zákazníkům byly nabídnuty dva cenové modely, a to pronájem celého ubytovacího zařízení s využitím wellness vybavení v ceně nebo pouhý pronájem ubytování s možností dokoupení využití konkrétního wellness vybavení. Tuto možnost lze chápat tak, že v případě nezájmu například o saunu by si hosté zaplatili pouze využití vířivky. Pro tento cenový model hlasovalo pouze 25 respondentů, tedy 10%. Je zřejmé, že naprosto dominoval cenový model, který zahrnuje pronájem včetně využití wellness vybavení v ceně. Tato možnost se líbila naprosté většině respondentů, konkrétně 90% (216) z nich. Otázka byla položena i se záměrem potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 6, která předpokládala, že alespoň 3/4 respondentů má zájem o cenový model v podobě pronájmu ubytování s využitím wellness vybavení v ceně.



Obrázek 28 Preference cenového modelu (vlastní zpracování)

20. Jakou cenu byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit za pronájem soukromého ubytování s neomezeným využitím wellness vybavení na 1 noc?

Dotazník také zjišťoval cenové možnosti a preference potenciálních zákazníků. Dotazovaní vybírali z šesti cenových možností. Za pronájem soukromého ubytování s neomezeným využitím wellness vybavení na 1 noc by bylo 44 osob (18%) ochotno zaplatit maximálně 1 500 Kč. Druhou nejpočetnější cenovou skupinu tvořilo rozmezí mezi 1 500 a 2 500 Kč, přičemž tuto možnost zvolilo 76 respondentů, tedy 32%. Nejvíce potenciálních zákazníků volilo cenové rozpětí mezi 2 500 a 3 500 Kč, jednalo se celkem o 104 osob (43%). Pro 3 500–4 500 Kč hlasovali 4 dotazovaní (10%), pro 4 500–5 500 Kč pak 2 lidé (4%). Pouhé 3 osoby (1%) by byly ochotny za pronájem ubytovacího zařízení s neomezeným využitím wellness vybavení zaplatit více než 5 500 Kč.



Obrázek 29 Preference ceny (vlastní zpracování)

7.3.3 Vyhodnocení hypotéz

Hypotézy jsou vyhodnoceny na základě relativních četností, nejsou využity statistické metody, a to z důvodu, že dotazník není klíčovým nástrojem, ale podpůrným a doplňujícím k mnoha dalším provedeným analýzám a sloužil k získání orientačních dat. Tabulka níže zobrazuje vyhodnocené analýzy a jejich potvrzení či zamítnutí je následně okomentováno.

Tabulka 7 Vyhodnocení hypotéz (vlastní zpracování)

Hypotéza	Znění hypotézy	Výsledek
1	Nejpočetnější potenciální cílovou skupinou jsou osoby ve věku 18–24 a 25–34 let.	Potvrzena
2	Více než 70% respondentů nenavštěvuje wellness v ubytovacím zařízení.	Zamítnuta
3	Více než 1/3 respondentů již někdy navštívila soukromé ubytovací zařízení s wellness vybavením.	Zamítnuta
4	Více než 1/2 respondentů by zamýšlený podnik navštívila.	Potvrzena
5	Více než 3/4 respondentů by podnik nenavštívilo, kdyby nebylo zajištěné stravování.	Zamítnuta

6	Alespoň 3/4 respondentů má zájem o cenový model v podobě pronájmu ubytování s využitím wellness vybavení v ceně.	Potvrzena
---	--	-----------

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce zastoupenou potenciální věkovou skupinou byly osoby ve věku 25-34 let, které v těsném závěsu následovala věková skupina 18-24 let. To jasně potvrzuje obrázek č. 12, ze kterého je patrné, že osob ve věku 25-34 let bylo zaznamenáno 94 (39%), ve věku 18-24 let pak pouze o 14 méně, konkrétně 80 (33%). Celkově tyto dvě kategorie tvořily 72% potenciálních zákazníků. Na základě těchto faktů, lze potvrdit hypotézu č. 1, která předpokládala, že nejpočetnější potenciální cílovou skupinou jsou osoby ve věku 18–24 a 25–34 let.

Druhá stanovená hypotéza zněla následovně: Více než 70% respondentů nenavštěvuje wellness v ubytovacím zařízení. Hypotéza byla vyvrácena, neboť kvantitativní výzkum osvědčil, že pouze 37% dotazovaných uvedlo, že wellness v ubytovacím zařízení nenavštěvuje.

V hypotéze č. 3 bylo předpokládáno, že povědomí potenciálních zákazníků o podobných podnicích jako je ten zamýšlený je mírně rozšířené. Jak již bylo zmíněno v analýze trendů, podobné podniky vznikaly při covidové krizi, proto bylo stanoveno, že více než 1/3 respondentů již někdy navštívila soukromé ubytovací zařízení s wellness vybavením. Jak bylo vykresleno v grafu, takovýto podnik již někdy navštívilo 31% respondentů, což netvoří ani 1/3, natož více než 1/3. Na základě této skutečnosti byla hypotéza zamítnuta. Zamýšlený podnik toho však může využít ve svůj prospěch, jak z hlediska propagace, neboť by představoval něco nového, tak jako konkurenční výhodu k přilákání zákazníků.

Jedna z otázek také zkoumala zájem respondentů jakožto potenciálních zákazníků o návštěvu zamýšleného podniku. Jelikož podobné podniky zažily v době covidu rozmach a trendem se stalo cestování v tuzemsku, bylo předpokládáno, že více než 1/2 respondentů by zamýšlený podnik navštívila. Z obrázku č. 25 lze jednoznačně vidět velký zájem ze strany potenciálních klientů, neboť 94% z nich by zamýšlený podnik navštívilo. Hypotéza č. 4 byla tedy potvrzena.

I přesto, jak již bylo zmíněno v kapitole 7.2, že po pandemii covidu již není takovým trendem užívat si all inclusive dovolenou v hotelu, stále existuje značná část osob, které preferují alespoň částečně zajištěnou stravu. Na základě tohoto úsudku byla stanovena pátá hypotéza v následujícím znění: Více než 3/4 respondentů by podnik nenavštívilo, kdyby nebylo

zajištěné stravování. Jak vyplynulo z výsledků, podnik by bez zajištěné stravy nenavštívilo pouze 16 respondentů, což představuje 7% z celkového počtu. Lze tedy výslovně vyvrátit pátou hypotézu, neboť 51% by podnik navštívilo, kdyby disponoval vybavenou kuchyní a 42% by podnik navštívilo, i kdyby tam kuchyně nebyla a využívali by restaurace v okolí.

V dotazníkovém šetření byly respondentům nabídnuty dva cenové modely, které by podnik mohl nabízet, a to pronájem celého ubytovacího zařízení s využitím wellness vybavení v ceně nebo pouhý pronájem ubytování s možností dokoupení využití konkrétního wellness vybavení. Bylo předpokládáno, že alespoň 3/4 respondentů má zájem o cenový model v podobě pronájmu ubytování s využitím wellness vybavení v ceně, neboť dle mého uvážení je to atraktivnější nabídka. Hypotéza č. 6 byla potvrzena, neboť pouhých 10% potenciálních zákazníků hlasovalo pro cenový model v podobě pronájmu ubytovacího zařízení s možností dokoupení využití konkrétního wellness vybavení. Zbylým 90% pak přišla atraktivnější druhá nabídka, tedy pronájem včetně využití wellness vybavení v ceně.

7.4 PESTLE analýza

K analýze makroprostředí podniku je využita PESTLE analýza, která se zaměřuje na jeho nejbližší okolí. Analýza identifikuje subjekty, jevy, faktory či okolnosti politicko-legislativní, ekonomické, sociální, technologické a environmentální, jenž mohou významně ovlivnit úspěch či neúspěch podniku na trhu. Každý podnik, ať už existující nebo nově vznikající, by proto měl tuto analýzu považovat za klíčovou, neboť odhaluje faktory, které ovlivňují výsledek podnikání.

7.4.1 Politické faktory

Velký otazník stále visí nad rusko-ukrajinským konfliktem, který začal v únoru roku 2022 a stále trvá. Na začátku války započaly velké obavy, neboť probíhá relativně blízko České republiky a od ukončení druhé světové války se v takové blízké vzdálenosti konflikt nevyskytoval. Nejen česká ekonomika je tímto konfliktem stále ovlivněna.

Jelikož stále nedošlo k ukončení války, spíše pokračuje její stupňování, mohou dle vojenského experta nastat tři scénáře. První scénář, který je pesimistický pro Ukrajinu, končí ve prospěch Ruska, kdy zničí ukrajinskou energetiku a ta bude nucena podepsat mír. Druhá situace je z pohledu Ukrajiny pozitivní, neboť válka by mohla dopadnout v její prospěch, avšak by záleželo na tom, zda vstoupí i na Krym. Třetí a nejpravděpodobnější predikce předpokládá, že Rusko nebude schopné dále podnikat kroky proti Ukrajině, ale udrží si svoji

pozici a napadená Ukrajina bude postupovat proti nepříteli, ale velmi pomalu a s velkými ztrátami, ať už v ohledu techniky nebo lidských životů (Novák, 2023). První situace se obává nejeden z evropských států, neboť ho lze označit za nejhorší možný scénář, který by mohl nastat, neboť Rusko by mohlo ve své invazi pokračovat a mohlo by rázem rozpoutat třetí světovou válku.

Další důležitý faktor značí letošní volba nového prezidenta, která proběhla v lednu. Mezi prezidentovy pravomoci patří jmenování či odvolání premiéra a dalších členů vlády, jmenuje soudce a další. V souvislosti se zamýšleným podnikáním může hrát roli pravomoc podpisu zákonů, neboť mohou nastat změny v legislativě.

Současný prezident zmínil, že chystá reformy daní. Daňový systém má být podroben rozboru odborníků, kteří by měli přijít s novým nastavením. Změněné nastavení by podle prezidenta mělo minimalizovat zatížení ekonomiky a občanů, ale zároveň by daně měly představovat dostatečný přínos pro státní pokladnu (ČTK, 2023).

Dále sem lze zařadit i zrušení elektronické evidence tržeb (EET), ke kterému došlo k 1. 1. 2023. Kvůli covidové pandemii byla povinnost elektronické evidence tržeb pozastavena, poté bylo plánováno její obnovení právě od 1. 1. 2023. V současné době je tedy EET zcela zrušena, v platnost vstoupila právní úprava, která nadále nepočítá s dalším provozováním tohoto systému povinně ani dobrovolně. Zároveň neplatí všechny další povinnosti vyplývající ze zrušeného zákona o evidenci tržeb jako například vystavení informačního oznámení, certifikátů či ochrany autentizačních údajů (Baráková, 2022).

Od 1. 1. 2023 také došlo k automatickému zřízení datových schránek na základě změny zákona č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů. Nově byly zřízeny datové schránky všem podnikajícím fyzickým osobám, tedy všem živnostníkům či osobám samostatně výdělečně činným bez identifikačního čísla (advokáti apod.). Dále se změna legislativy týká také všech právnických osob, které ji dosud neměli zřízenou (info.mojedatovaschranka.cz, © 2023).

7.4.2 Ekonomické faktory

Mezi významné ekonomické faktory, které mohou ovlivnit podnik patří vývoj HDP, míra inflace, průměrná měsíční mzda či míra nezaměstnanosti. Vývoj HDP v České republice včetně HDP cestovního ruchu a vzájemného procentuálního podílu je již zpracován v kapitole 7.1.1., kde je patrný dopad covidové pandemie.

Inflace

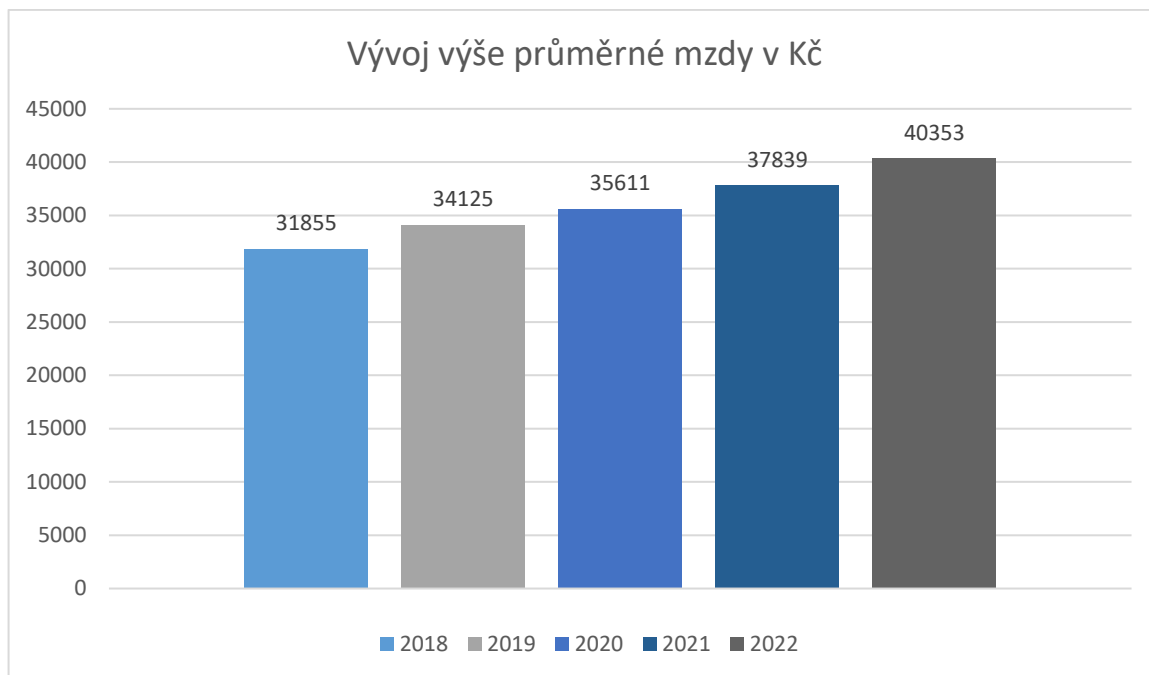
Míra inflace neboli růst cenové hladiny neovlivňuje pouze podnikání, ale také všechny osoby v běžném životě, neboť každý kupuje a spotřebovává rozdílné zboží, proto má inflace na každého odlišný dopad.

Stejně jako HDP byla covidovou krizí ovlivněna i míra inflace, neboť byly narušeny dodavatelské řetězce, omezená výroba a nedostatek pracovníků. Při covidových restrikcích, zákazech a dlouhotrvajícím lockdownu se lidé snažili více šetřit peníze, avšak při rozvolnění opatření spotřebitelé začali znovu utrácet a společnosti nedokázaly zpracovat zvýšenou poptávku spotřebitelů (Pohůdka, 2023).

V České republice se v roce 2020 inflace zvýšila v souvislosti s oslabenou českou korunou a taktéž se zdražováním potravin. V roce 2021 pokračovalo výrazné zdražování zboží a služeb, za celý rok byla inflace stanovena na 3,5%, což byla v té době nejvyšší hodnota od roku 2008. V roce 2022 pokračoval růstový trend inflace kvůli zdražení cen zboží, avšak velký vliv měla energetická krize a extrémní zdražování cen za ropu a zemní plyn. Ke konci roku 2022 byl meziroční růst inflace vyměřen na enormních 16,2%, což bylo nejvíce za posledních 20 let. Prognózy České národní banky předpokládají během roku 2023 postupné snižování inflace a během následujícího roku a půl se očekává návrat míry inflace opět na nízké hodnoty (moneta.cz, © 2023).

Průměrná mzda

Průměrná hrubá měsíční mzda se v České republice drží trvalého růstu, což vyobrazuje graf níže. Jak je zřejmé, průměrná mzda v roce 2018 činila necelých 32 tisíc korun, v roce 2019 přesahovala 34 tisíc Kč. I navzdory covidové pandemii se výše průměrných mezd nesnížila, nýbrž dále rostla. V roce 2020 převyšovala 35 500 Kč, následně v roce 2021 dosahovala 37 839 korun. V loňském roce vystoupala přes hranici 40 tisíc Kč.



Obrázek 30 Výše průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR (vlastní zpracování dle kurzy.cz, © 2000–2023)

Jelikož bude podnik umístěn v Pardubickém kraji, je na místě zmínit i statistiky zaměřené na tuto oblast. V Pardubickém kraji se v jednotlivých letech průměrná měsíční mzda taktéž zvyšovala. Výše průměrné mzdy v roce 2018 činila 30 358 korun, v roce 2019 32 612 Kč. V roce 2020 vzrostla o více než 2 000 korun, konkrétně na 34 814 Kč. Následující rok byla výše mzdy stanovena na 36 642 korun (vdb.czso.cz, 2023). Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2022 se částka zvýšila na 39 345 Kč, přesto se jedná o druhou nejmenší hodnotu v porovnání s ostatními kraji České republiky (Roztočilová, 2023).

Nezaměstnanost

Příchod ukrajinských uprchlíků znatelně snižuje nerovnováhu na trhu práce a zmírňuje tlak na růst mezd. V budoucnu by však mohla být jejich potenciálně neúspěšná integrace značným sociálním problémem (mfcz.cz, 2023).

Obecná míra nezaměstnanosti se v roce 2018 pohybovala na 2,2% a v následujícím roce klesla na 2%. V roce 2020 se zvýšila o 0,6% na 2,6%, v roce 2021 pak na 2,8% (vdb.czso.cz, 2023). K datu 31. 12. 2022 bylo na Úřadě práce ČR evidováno 271 803 osob ucházejících se o práci, což činilo o 13 630 více než v předchozím roce. V důsledku zvýšeného počtu uchazečů o zaměstnání se zvýšila míra nezaměstnanosti na 3,7% (uradprace.cz, 2023). V lednu 2023 počet lidí bez práce opět vzrostl na 3,9%, oproti prosinci 2022 byl zaznamenán růst o 0,2 procentního bodu. Nepříznivou zprávou představuje fakt, že poprvé od počátku roku

2018 se v České republice vyskytuje více osob hledajících práci než je samotný počet nabízených volných pozic. Dle uvážení ekonomů je nezaměstnanost na hodnotě 3,9% poměrně dobrým číslem, neboť v lednu byl očekáván větší nárůst z důvodu ukončování pracovních závazků ke konci roku a sezónnost poklesu stavebních prací. Kvůli přicházejícímu poklesu ekonomiky také firmy začaly propouštět, proto predikce do budoucna není příliš příznivá, očekává se pokoření 4% hranice nezaměstnanosti (businessinfo.cz, 2023).

Co se týká nezaměstnanosti přímo v Pardubickém kraji, k datu 28. 2. 2023 byla zaznamenána hodnota 3,08% (czso.cz, 2023). K prosinci roku 2022 se hodnota nezaměstnaných osob pohybovala na 2,86%, což představovalo ve srovnání s ostatními kraji nejmenší míru nezaměstnanosti v České republice. Pardubický kraj se nejnižší mírou nezaměstnanosti pyšní již od května 2020 (kurzy.cz, 2023).

7.4.3 Sociální faktory

Jelikož mezi zákazníky mohou patřit lidé z celé České republiky, důležitým faktorem, který je třeba si uvědomit, je stárnutí populace, neboť ho lze označit za fenomén dnešní doby téměř na celém světě. Faktem je, že růst podílu starších osob nabírá na obrátkách a zároveň se populace potýká s nízkou natalitou, která nedostačuje k růstu podílu mladých lidí (Langhamrová, 2016). Predikci do budoucna, konkrétně do roku 2100, vypracoval Český statistický úřad ve třech variantách – nízká, střední a vysoká, přičemž za nejpravděpodobnější je považována právě ta střední. Zatímco nyní tvoří senioři přibližně 1/5 obyvatel, na počátku 40. let statistici předpokládají, že se jejich podíl zvedne na 1/4. Tím ale stárnutí populace neskončí, neboť v 60. letech dle predikce bude seniorů okolo 29%, což se bude blížit skoro 1/3 obyvatel (ČTK, 2018). Predikce tedy do budoucna počítá s tím, že populace bude nadále stárnout, proto lze očekávat, že o zdravý životní styl a péči o své zdraví se začne postupně zajímat čím dál více lidí, proto by mohl na popularitě získat i zájem o wellness.

Co se týká početního vývoje populace v České republice, je zachycen v tabulce níže. Porovnány jsou roky 2011 a 2021, v němž proběhlo poslední sčítání lidu. V roce 2011 žilo v České republice celkem 10 505 455 obyvatel, z toho 5 347 235 žen (50,9%) a 5 158 210 mužů (49,1%). V roce 2021 se na celkovém počtu obyvatel, který činil 10 516 707, podílely ženy 50,7% s počtem 5 332 932 a muži 49,3%, kterých bylo sečteno 5 183 775.

Tabulka 8 Vývoj populace v ČR (vlastní zpracování dle czso.cz, 2022)

Rok	Celkem	Pohlaví	Počet	%
2011	10 505 455	Žena	5 347 235	50,9
		Muž	5 158 210	49,1
2021	10 516 707	Žena	5 332 932	50,7
		Muž	5 183 775	49,3

V tabulce níže lze sledovat vývoj populace v ČR dle jednotlivých věkových skupin mezi lety 2011 a 2021. Věková skupina 0-14 let se pohybovala téměř na stejných číslech, v roce 2021 se počet těchto osob nepatrně zvýšil oproti roku 2011, konkrétně o 152 167 dětí (1,4%). Věková skupina 15-64 let byla v roce 2011 zastoupena 7 262 768 obyvateli, kteří tvořili 69,1%, jednalo se tedy o více než 2/3 z celkového počtu obyvatel v České republice. Seniorů nad 65 let bylo zaznamenáno 1 701 436 (16,2%). Rok 2021 přinesl oproti roku 2011 pokles osob ve věku 15-64 let. V roce 2021 jich bylo sečteno 6 654 190, tedy o 608 578 méně se srovnávaným rokem. V důsledku stárnutí obyvatel ve věku 15-64 let se zvýšil počet lidí, kteří mají 65 a více let. V porovnání s rokem 2011 vzrostl počet seniorů na 20,6%, v roce 2021 tedy zastupovalo seniory 2 169 109 jednotlivců. Lze pozorovat výrazný nárůst ekonomicky neaktivního obyvatelstva v důsledku stárnutí populace a nízké porodnosti.

Tabulka 9 Vývoj populace v ČR dle věku a pohlaví (vlastní zpracování dle czso.cz, 2022)

Rok	Věk	Počet	%
2011	0-14 let	1 541 241	14,7
	15-64 let	7 262 768	69,1
	65+ let	1 701 436	16,2
2021	0-14 let	1 693 408	16,1
	15-64 let	6 654 190	63,3
	65+ let	2 169 109	20,6

Další faktor, který je nutno vzít v úvahu, představuje psychický stav lidí po covidu, jelikož někteří se z něj stále vzpamatovávají či na jejich psychice zanechal značný dopad v podobě stresu. Dále se lidé každodenně setkávají se stresem, ať už v práci či ve škole. Tyto faktory ovlivňují schopnost obrany těla proti stresu, kterou je možné alespoň částečně podpořit pomocí pobytu ve wellness. Ideální na pošramocenou psychiku je právě odpočinek a na větší odolnost proti stresu pozitivně působí nepochybně wellness. Lidé jsou si vědomi, že

z dlouhodobého stresu mohou propadnout depresi či úzkosti, proto je odpočinek ve wellness ideálním pomocníkem v boji proti stresu (Kézrová, 2021; kdykde.cz, 2021).

7.4.4 Legislativní faktory

Nedílnou součástí podnikání je nepochybně legislativa. Pro zamýšlený podnik je vybrána forma provozování na základě živnosti, proto nejzákladnější právní předpis představuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání neboli živnostenský zákon. Ubytovací služby či ubytování v soukromí spadají mezi ohlašovací živnosti volné, tudíž oprávnění provozu vzniká v okamžiku ohlášení. K ohlášení je nutné vyplnit jednotný registrační formulář, který je k nalezení na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. V příloze č. 4 zákona o živnostenském podnikání je zakotven seznam volných živností, kde lze obor ubytovacích služeb nalézt pod číslem 55. Obsah oboru upravuje nařízení vlády č. 278/2008 Sb., které pojednává o obsahových náplních jednotlivých oborů (Buchvaldek, 2016). Toto nařízení pak stanovuje, že náplň ubytovacích služeb je následující: „*Poskytování ubytování ve všech ubytovacích zařízeních (například hotel, motel, kemp, ubytovna) a v bytových domech, rodinných domech nebo ve stavbách pro rodinnou rekreaci. V případě ubytování v bytových domech, rodinných domech nebo ve stavbách pro rodinnou rekreaci s kapacitou do 10 lůžek (včetně přistýlek) podávání snídaní ubytovaným hostům.*“ (Nařízení vlády č. 278/2008 Sb.)

V případě, že by ubytovací zařízení navštívili cizinci, je ubytovatel povinen tuto skutečnost oznámit. Dne 15. srpna 2017 vstoupil v platnost zákon č. 222/2017 Sb., jenž mění zákon č. 326/1999 Sb., který upravuje pobyt cizinců na území ČR. Novelizován byl zejména § 102, který stanovuje, že ubytovatel je do 3 dnů od ubytování osob z cizí země povinen tuto skutečnost oznámit cizinecké policii. Na základě předložení cestovního dokladu lze oznámení učinit buď předložením přihlašovacího tiskopisu či stejnopisu listinného dokumentu s údaji v rozsahu přihlašovacího tiskopisu, nebo pomocí dálkového přístupu v internetové aplikaci s použitím elektronického formuláře (policie.cz, © 2023).

Obce mohou, ale nemusí vybírat různé místní poplatky na základě zákona č. 278/2019 Sb., kterým se mění zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích. Pojem místní poplatek od 1. 1. 2020 komplexně nahradil dva druhy poplatků, a to rekreační či lázeňský a poplatek z ubytovací kapacity. Finanční částka místního poplatku je v plné kompetenci měst, avšak jeho výše musí být v souladu se zmíněným zákonem, který zakotvuje maximální možnou

výši místního poplatku. Jak praví zákon, sazba poplatku nesmí od roku 2021 překročit hranici 50 Kč za den (Ulrych, 2020).

Jako každý rok, i v letošním roce se mění pro osoby samostatně výdělečně činné výše povinných minimálních záloh na zdravotní a sociální pojištění. V prvním roce podnikání platí OSVČ pouze minimální zálohy, v letech následujících pak zálohy vyměřené na základě přehledů o příjmech a výdajích, které je podnikatel povinen odevzdat zdravotní pojišťovně a Okresní správě sociálního zabezpečení. Co se týká záloh na sociální pojištění, letos je stanovena minimální výše na 2 944 Kč. Minimální zálohy na zdravotní pojištění byly vyčísleny na 2 722 Kč (finance.cz, 2023).

Dále s účinností od 1. 1. 2020 došlo v souvislosti se zákonem č. 299/2020 Sb., který změnil vybrané daňové zákony kvůli výskytu covidu ke změně výše DPH. Vybrané služby byly přeraženy do přílohy č. 2a zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, která vytyčuje služby podléhající druhé snížené sazbě daně ve výši 10 %, přičemž sem byly přesunuty i ubytovací služby (Kadlec, 2020). Od 1. 1. 2023 je povinen stát se plátcem DPH ten, jehož roční obrat činí více než 2 miliony Kč. Tento zákon by se zamýšleného podniku týkal před jeho novelizací, neboť výše obratu byla dříve stanovena na 1 milion Kč nebo v situaci, kdy by podnik stanovil velmi vysoké ceny. V případě uvažování horní hranice ceny 2 500-3 500 Kč za 1 noc v zamýšleném podniku, kterou by zákazníci podle výsledků z dotazníkového šetření preferovali, by podnik mezi plátce DPH nespadal ani kdyby byla 100% obsazenost.

Do konce roku 2004 bylo legislativou rozlišováno jednoduché a podvojně účetnictví, avšak jednoduché účetnictví, jenž zachycovalo účetní případy na jednom účtu, bylo nahrazeno daňovou evidencí upravenou v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Daňovou evidenci vedou fyzické osoby, nemají tedy povinnost vést podvojně účetnictví (dnes jen „účetnictví“), pokud nepřekročí hranici ročního obratu 25 000 000 Kč. V případě, že se tak stane, je fyzická osoba povinna vést účetnictví počátkem prvního dne následujícího po roce, ve kterém zmíněnou hranici obratu překročila, a to po dobu minimálně 5 let. Vést účetnictví jsou fyzické osoby také povinny při skutečnosti, že jsou zapsány v obchodním rejstříku na svou vlastní žádost či jim to přikazuje daný předpis (Porubanová, 2022).

Daňová povinnost fyzických osob může být uplatněna od roku 2021 paušální daní. Jedná se o jednotnou měsíční částku, která zahrnuje daň z příjmu a povinné sociální a zdravotní pojištění. Pro rok 2023 v souvislosti zamýšleným podnikem se jedná o částku 6 208 Kč za měsíc, přičemž zahrnuje:

- daň z příjmů 100 Kč
- sociální pojištění 3.386 Kč
- zdravotní pojištění 2.722 Kč (kurzy.cz, © 2000–2023).

Pro přihlášení k paušální dani musí být splněny tyto aktuální podmínky: roční příjmy z podnikání nepřesahují 2 miliony Kč, nebýt plátcem DPH, OSVČ nesmí být současně při podnikání nikde zaměstnaná, nesmí být komplementářem komanditní společnosti ani společníkem veřejné obchodní společnosti, nesmí být v insolvenčním řízení (businessinfo.cz, 2023).

Mezi další právní předpisy, které souvisejí se zamýšleným podnikáním se řadí:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách;
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele;
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů;
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 283/2021 Sb., stavební zákon
- Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích
- Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně
- Zákon č. 570/1991 Sb., o živnostenských úřadech
- Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících
- Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů

7.4.5 Technologické faktory

Do ubytovacích zařízení jezdí lidé za odpočinkem, proto očekávají co největší komfort. Lze tedy říci, že dnes je v ubytovacích zařízeních standardem zabudování běžných chytrých systémů, které se používají v domácnostech. Jedná se hlavně o aplikování personálních ovládacích systémů jako je nastavení teploty, předokenní rolety či ovládání osvětlení. Mezi standardy také patří bezdrátový přístup k internetu, který funguje rychle a bez problému. Populárním se také stává technologie ovládaná hlasem, která po vyslovení přání začne s jeho

plněním. Jako příklad lze uvést virtuální asistentku Siri od společnosti Apple či Alexu od Amazonu. Po vyslovení jména „Alexa“ systém začne poslouchat a plnit vyslovené přání. Virtuální asistent se dá připojit na ovládání světla, termostatu či vybrat hudbu nebo film, který chtějí zhlédnout (gastroahotel.cz, 2022).

Jelikož podnik bude v provozu celoročně, je nutné zvolit způsob ochlazování vzduchu a vytápění. Ne každé ubytovací zařízení nabízí svým návštěvníkům možnost klimatizování pokoje, ať už centrálně či individuálně, ačkoliv se zdá, že dnes je klimatizace základním vybavením. Pro zamýšlený podnik se jeví jako ideální způsob vytápění právě pomocí klimatizace, která zároveň umí vzduch i ochlazovat. Díky klimatizaci, která obsahuje tepelné čerpadlo na principu vzduch-vzduch, je zajištěn oboustranný provoz, tedy ochlazování vzduchu v teplých měsících i topení v těch chladných. Tento systém je zároveň celkem šetrný a ekologický, neboť díky principu fungování na vzduchu nedochází k vytápění elektrinou, ta je využita pouze k pohánění klimatizace. Mezi hlavní výhody se řadí rychlý ohřev vzduchu, filtrační zařízení pro lidi s alergiemi a také uživatelský komfort či úspora času pro odpočinek, neboť oproti topení v kamnech stačí klimatizaci zapnout a pracuje sama. Nevýhodou pro provozovatele ubytování může být poměrná náročnost na údržbu, neboť je nutné pravidelně čistit filtry kvůli hromadícímu se prachu (elektrina.cz, 2020).

V dnešní době naprostá většina lidí dělá rezervace pobytů online přes mobilní telefon. Proto by podnik měl dbát na grafiku, jednoduchost a optimalizaci zobrazení webových stránek pro všechny druhy zařízení, tedy pro telefony, tablety, notebooky a další. Měl by tak učinit z důvodu, že první dojem je zásadní, protože pokud zákazníkovi nebude web připadat atraktivní a nebude optimalizovaný, tudíž ani přehledný, může to významně ovlivnit, zda se daná osoba stane zákazníkem podniku či nikoliv (keyguru.cz, 2023).

Nedílnou součástí dnešního světa jsou bezpochyby sociální sítě, neboť běžní uživatelé na nich tráví denně několik hodin času. Sdílení fotek a videí je součástí těchto sítí již od jejich vzniku, avšak čím dál více populárním trendem se stává marketingová propagace včetně vlivu influencerů. Mnoho lidí také používá sociální sítě k vyhledávání atraktivních turistických míst, což potvrdil průzkum americké agentury eMarketer. Výzkum odhalil, že 48% účastníků průzkumu využívá k vyhledávání turistických destinací či ubytování Instagram a 52% platformu Facebook (Tauchenová, 2017).

Zamýšlený podnik bude disponovat infrašounou a vířivkou a elektronickými spotřebiči, proto sem lze zařadit i vývoj technologií v tom oboru. V poslední době se vyvíjejí nové

technologie mezi výrobci saun a vřivek, aby byly úsporné, bezporuchové a odolné. Taktéž se dbá na ekologickou šetrnost a úspornost u běžných domácích elektronických spotřebičů.

7.4.6 Environmentální faktory

Do popředí diskutovaných témat se dnes dostává ekologie a udržitelnost, stále více osob se zajímá či dbá o životní prostředí. Logicky se tak stávají čím dál víc populárními ekologické materiály. Očekávanými trendy jsou v letošním roce recyklovatelné sklo a kovy, dřevěné a cihlové panely a izolační materiály z organických látek. Stále častěji jsou využívány takové materiály, jenž snižují negativní dopady na životní prostředí. V souvislosti s moderními technologiemi existují tzv. inteligentní materiály jako jsou například fotovoltaické panely, suroviny či materiály s antibakteriálními vlastnostmi nebo inteligentní okenice. Tomuto trendu se přizpůsobují i výrobci, neboť fotovoltaické panely mnozí nahradili revoluční novinkou v podobě inteligentních solárních střešních tašek (obb.cz, 2023).

Dopad na životní prostředí má jednoznačně i třídění odpadu. Třídění není jen módním trendem, ale společenskou a ekologickou odpovědností, proto je důležité dbát o životní prostředí i touto cestou. Češi patří mezi premianty třídění odpadu v celé Evropě, konkrétně 73% obyvatel České republiky třídí odpad (Šnýdrová, 2023).

8 ANALÝZA PARDUBICKÉHO KRAJE Z POHLEDU PŘEDPOKLADŮ CESTOVNÍHO RUCHU

Motivem založení podniku je fakt, že podnikatelčina babička má ve vlastnictví pozemek v Pardubickém kraji nedaleko Litomyšle, který je veden jako stavební. Pozemkem babička disponuje ještě z doby, kdy zde žila, avšak po jejím přestěhování zůstal pozemek nevyužitý. Rozhodla se tedy podpořit podnikatelský nápad své vnučky a pozemek jí darovat, což přispívá k jeho efektivnějšímu využití. Jelikož tedy podnik bude situován na území Pardubického kraje, je provedena analýza předpokladů cestovního ruchu. Kraj je zkoumán z pohledu selektivních, lokalizačních i realizačních předpokladů.

8.1 Selektivní předpoklady

V Pardubickém kraji dle údajů o počtu obyvatel získaných ze sčítání lidu, domů a bytů, které naposledy proběhlo 26. 3. 2021, žije 515 036 obyvatel. Co se týká hrubého domácího produktu, nejnovější data zveřejněná na Českém statistickém úřadě jsou z roku 2020. Celkový hrubý domácí produkt v kraji činil 228 316 mil. Kč (228,3 miliardy Kč), přičemž na jednoho obyvatele činilo HDP 436 259 Kč. Celková hodnota HDP kraje činila 4 % z celorepublikové hodnoty. Ve srovnání s ostatními kraji se Pardubický s hodnotou HDP na obyvatele umístil na osmém místě (Český statistický úřad, 2022).

První zmínky v písemných pramenech o Pardubickém kraji pojednávaly o nejstarších osadách na tomto území, avšak z archeologických výzkumů vyplývá, že opevněná sídliště zde existovala o několik tisíc let dříve, než vůbec byly sepsány první písemné zmínky. Archeologické výzkumy potvrdily, že se v této oblasti vyskytovala opevněná sídliště již před 6 000 – 7 000 lety. Svůj význam pro Pardubický kraj mají Keltové, kteří se zde jako první národ usídlili. Keltové hospodařili na tomto území od 5. století př. n. l. až do přelomu letopočtu, kdy následně toto území nebylo osídleno až do 7. – 8. století, než přišli Slované. Dávní předkové, kteří v minulosti obydlovali toto území, zde zanechali mnoho cenných stop jako jsou keltská oppida, středověká opevnění, hrady a další šlechtická sídla, měšťanské domy či statné letité stromy a podobně (mistopisy.cz, © 2022).

V kraji není rovnoměrné osídlení ani rovnoměrně rozmístěna průmyslová a zemědělská výroba, proto se liší i kvalita životního prostředí. Z celkové rozlohy kraje tvoří 59,7 % zemědělskou půdu, přitom 42,8 % představuje orná půda (Český statistický úřad, © 2022). Největší část území kraje zaujímá tedy úrodná zemědělská půda, pro kterou je zde příznivé

podnebí. Převážně se zde pěstují obiloviny, řepa, kukuřice, brambory, řepka olejka, oves, brambory a len. Dále je rozvinutý potravinářský průmysl, nutno zmínit, že Pardubice se proslavily výrobou perníku. Velmi důležitým průmyslem je strojírenství, dále průmysl chemický, textilní, oděvní, kožedělný a elektrotechnický (regiony.lusa.cz, 2022).

Hrubá přidaná hodnota cestovního ruchu se v České republice v roce 2020 pohybovala na 75 390 milionech Kč, přičemž Pardubický kraj tvořil 3,8 % z této hodnoty, tudíž 2 862 mil. Kč. Počet zaměstnaných osob v odvětví cestovního ruchu na tomto území činil 8 173, což tvořilo 3,7 % z celkového počtu 222 013 osob zaměstnaných v cestovním ruchu v České republice (Český statistický úřad, 2022).

8.2 Lokalizační předpoklady

Pardubický kraj se svou rozlohou 4 518,9 km² představuje pátý nejmenší kraj v České republice. Z celkové rozlohy České republiky tvoří Pardubický kraj 5,7 % území. Je složen z celkem čtyř okresů – Chrudim, Pardubice, Svitavy a Ústí nad Orlicí (Český statistický úřad, © 2022).

Rozprostírá se na severovýchodě Čech, ale také vstupuje na území severozápadního okraje historického území Moravy. Sousedí se Středočeským, Královéhradeckým, Olomouckým, Jihomoravským krajem a krajem Vysočina. Spolu s krajem Královéhradeckým a Libereckým tvoří region soudržnosti Severovýchod. tzv. NUTS 2. Na severovýchodě kraj z části sousedí s Polskem, je tedy částečně ohraničen i státní česko-polskou hranicí, dále kraj lemuje jižní část Orlických hor a nejzápadnější část Hrubého Jeseníku. Na jihu a jihovýchodě se tyčí Žďárské vrchy a Železné hory, přičemž tyto oblasti včetně Orlických hor patří mezi chráněné krajinné oblasti. Na středu a západě kraje se rozprostírá úrodná Polabská nížina (Český statistický úřad, © 2022).

Kraj se pyšní třetím nejvyšším pohořím v České republice, kterým je Kralický Sněžník se svým nejvyšším vrcholem stejného jména s výškou 1424 m.n.m. Kralický Sněžník, přesněji jeho vrcholová a centrální část, byla prohlášena za národní přírodní rezervaci, neboť se zde vyskytuje původní vegetace a rašeliniště (Český statistický úřad, © 2022).

Na území kraje se nachází 2107 nemovitých kulturních památek, 3757 movitých kulturních památek, 24 památkových zón a 20 národních kulturních památek. Lze zde najít klenoty všech dějinných a uměleckých slohů a stylů již od pravěku až po architekturu současnosti (npu.cz, 2022).

Území pardubického kraje disponuje mnoha předpoklady pro rozvoj turismu. Příroda je zde pestrá s rovinnými i horskými profily, kde se vyskytuje mnoho míst sloužících ke koupání či provozování vodních sportů. Kraj má dobré předpoklady také pro zimní sporty, cykloturistiku či pěší turistiku. Turisty vyhledávanými oblastmi jsou zejména areály Buková hora a Dolní Morava, které se nachází v podhůří Orlických hor v severní a východní části okresu Ústí nad Orlicí. Co se týká okresu Chrudim, zde se nachází nejvíce turistických center v jeho jihozápadní a jižní části. Mezi nejnavštěvovanější turistické cíle v chrudimském okrese patří přehrada Seč a její okolí a oblasti ležící v Železných horách jako jsou Křižanovice, Bojanovice a Horní Bradlo (Český statistický úřad, 2021). Turisty oblíbená přírodní rezervace Toulovcovy Maštale ležící na pomezí svitavského a orlickoústeckého okresu představuje skalní městečko z křídových pískovců mořského původu tvořené roklemi, dírami, chodbami a jeskyněmi, které se nazývají Sklep, Kuchyně, Zvon či Myší díra. Vedle Toulovcových maštálí se nachází Městské maštale se skalními útvary Deštník, Hrad a Liščí doupě (Kudyznudy.cz, © 2022).

Kraj je v porovnání s ostatními kraji relativně bohatý na vodní zdroje, většina městských celků má vlastní dostatečné zdroje. Představuje tedy vodohospodářsky významnou oblast s přebytky podzemních i povrchových vod z vodních toků na nadregionální úrovni. Nejvýznamnější z řek, které protékají Pardubickým krajem, je Labe, okolo něhož se rozprostírá Polabská nížina. Větší část území odvodňuje Labe, nejdelší zdejší řekou je Chrudimka, která je přítokem Labe. Na Svitavsku protéká řeka Svitava, která je přítokem řeky Moravy. Územím prochází hlavní evropské rozvodí mezi Severním a Černým mořem (mistopisy.cz, © 2022). Množství vodních ploch v kraji není zanedbatelné, neboť se zde nachází Vodní nádrž Pařížov na řece Doubravě, dále Hamerská přehrada (neboli Vodní nádrž Hamry), Vodní nádrž Seč a Vodní nádrž Křižanovice I., všechny na řece Chrudimce. Na řece Divoká Orlice je postavena Pastvinská přehrada neboli Vodní nádrž Pastviny (turistickyatlas.cz, © 2016). V kraji se také nachází mnoho rybníků – Lanškrounské rybníky, Velký Kosíř, Bohdanečský rybník a další.

Na území kraje se nachází lázně Bohdaneč, které leží v nádherné polabské nížině. Specializují se na léčbu pohybového aparátu. Lázně jsou známy díky svým přírodním zdrojům – slatině a přírodní minerální vodě. Unikátem těchto lázní je aplikace slatiny ve speciálních zábalových vanách, neboť žádné jiné lázně v České republice tímto způsobem slatinu neaplikují (llb.cz, © 2022).

Kulturní aktivity a zařízení se na území kraje koncentrují spíše do měst. V chrudimském okrese se mezi významné cíle turismu řadí Muzeum loutkářských kultur, kde jsou vystaveny historické i současné, české i zahraniční loutky (Kudyznudy.cz, © 2022). Pozoruhodné a přitažlivé Muzeum barokních soch v Chrudimi v někdejší kapucínské klášterní kostele sv. Josefa se zaměřuje převážně na východočeské sochařství z konce 17. a první poloviny 18. století (turistika.cz, © 2007–2022). Za další významnou památku je považován Státní zámek Slatiňany, který se pyšní hipologickými sbírkami a také skanzen Soubor lidových staveb Vysočina na Veselém kopci a nedalekých lokalitách Hlinecka (Český statistický úřad, 2021).

Okres Pardubice nabízí rozmanitý výběr památek i muzeí. Nelze opomenout pardubický zámek, který disponuje expozicemi Východočeského muzea a Východočeské galerie, hrad na Kunětické hoře z doby gotiky či choltický zámek z doby baroka (Český statistický úřad, 2021). Za návštěvu také stojí Africké muzeum v Holicích, které je věnováno rodákovi z toho města – cestovateli Emilu Holubovi. V muzeu jsou vystaveny nejen exponáty z jeho cest po jižní Africe, ale i různé dokumenty (holice.eu, © 2021). Mnoho návštěvníků také zavítá do Národního hřebčína v Kladrubech nad Labem, který už po několik staletí tradičně slouží pro chov plemena starokladrubských běloušů. Toto plemeno je světově unikátní, neboť představuje podobu barokního koně a žádný jiný hřebčín na světě tímto plemenem nedisponuje. Národní hřebčín v Kladrubech nad Labem byl v roce 2019 zapsán na seznam světového kulturního dědictví UNESCO (unesco-czech.cz, © 2022).

Mezi turisty vyhledávané cíle ve svitavském okrese patří jednoznačně zámecký areál v Litomyšli včetně klášterních zahrad, který byl v roce 1999 zapsán na seznam světového kulturního dědictví UNESCO. Tento renesanční zámek pochází z druhé poloviny 16. století a mimo menších oprav je zachována unikátní sgrafitová výzdoba fasád a štítů. Zámek se také proslavil tím, že se přímo zde narodil slavný hudební skladatel Bedřich Smetana (unesco-czech.cz, © 2022).

Z okresu Ústí nad Orlicí lze zmínit známé zříceniny hradů jako je Lanšperk, Žampach či Litice. Na cestovním ruchu má podíl také město Letohrad, kde se nachází zámek, Muzeum řemesel či tvrz Orlice (Český statistický úřad, 2021). V Letohradě se také každý rok v květnu koná tzv. Kopečková pouť, kde si lze vyzkoušet atrakce, ale také jsou zde vystaveny stánky s lidovými řemesly a jejich produkty (letohrad.eu, 2022). Na Vysokomýtsku je známým turistickým cílem zámek Nové Hrady, ale také Muzeum českého karosářství, které v kraji působí od roku 2014 (Český statistický úřad, 2021).

Velký význam má pro pardubický kraj hudba, nejen z důvodu, že se v Litomyšli narodil hudební skladatel Bedřich Smetana. Kraj je spojován s pardubickou Komorní filharmonií. Ke jménu Bedřicha Smetany je vázán každoroční tradiční operní festival Smetanova Litomyšl. Město Polička patří také mezi města hudebně významná, neboť nejen, že se zde narodil významný hudební skladatel Bohuslav Martinů, ale také jsou zde pořádány hudební festivaly. Z oboru divadla je nejvíce známé pardubické Východočeské divadlo, ve kterém je každoročně pořádán tzv. Festival smíchu – přehlídka komediálních představení divadel z celé republiky (Český statistický úřad, 2021).

Kraj se proslavil také díky pardubickému perníku či dostihovým závodům Velká pardubická steeplechase, které jsou jedny z nejstarších a nejtěžších v Evropě. První závod se zde konal v roce 1874 a od té doby se závodí každý rok vyjma válečných let či covidové pandemie (vychodni-cechy.info, © 2006–2022). Milovníky motocyklů přiláká vůně benzínu a silných strojů při tradičním motocyklovém závodě o „Zlatou přilbu České republiky“ (Český statistický úřad, 2021). V Poličce se koná hudební festival a fotbalový turnaj „Den fotbalu Polička“, který každoročně přiláká mnoho návštěvníků a turistů. Na Kunětické hoře se koná hudební festival Hradycy.cz, který taktéž navštěvuje mnoho hudebních fanoušků.

8.3 Realizační předpoklady

Pardubickým krajem je veden evropský železniční koridor, který spojuje Berlín s Vídní. Je zde také vybudována návaznost na evropskou dálniční síť (pardubickykraj.cz, © 2018). Krajem vedou silniční i železniční sítě, které umožňují přímé spojení z Brna, Prahy, Liberce, Ostravy, Olomouce i z Polska. Na hlavní koridor se napojují celorepublikově významné trati na Liberec či směr Havlíčkův Brod přes Chrudim a Hlinsko. Jednou z nejvýznamnějších tratí je trať Praha – Pardubice – Česká Třebová – Brno, která je součástí I. modernizovaného železničního koridoru Berlín – Praha – Brno – Vídeň (vychodni-cechy.info, © 2006–2022; Český statistický úřad, 2021).

V problematice délky silnic a dálnic v kraji jsou dostupná data z roku 2021, kdy se v kraji linulo 3 605 kilometrů dálnic a silnic. Nejvýznamnějším tranzitním proudem, který prochází krajem je silnice č. I/35 ve směru jihovýchod – severozápad; přes Moravskou Třebovou, Svitavy, Litomyšl, Vysoké Mýto a Holice míří ke Hradci Králové. Jako další významný tranzitní proud lze zmínit silnici č. I/37, směřující od severu přes Pardubice a Chrudim, ke Ždírci nad Doubravou. V Chrudimi se střetává se silnicí č. I/17 ve směru Čáslav – Heřmanův Městec – Hrochův Týnec – Zámorsk. V kraji lze využít i městské hromadné dopravy, která

v roce 2021 přepravila 16,5 milionu osob (Český statistický úřad, 2022; Český statistický úřad, 2021).

V kraji se nachází jedno z pěti páteřních letišť v České republice, kterým je mezinárodní letiště v Pardubicích (pardubickykraj.cz, © 2018). Vyznačuje se vojenským i civilním provozem (Český statistický úřad, 2021). Na letišti provozují lety převážně společnosti Ryanair, Smartwings, Air Montenegro a Bulgaria Air (airport-pardubice.cz, © 2021). Má výhodnou polohu, neboť se nachází téměř ve středu regionu Východních Čech a díky tomu je snadno přístupné z jakéhokoliv směru bez průjezdu městem. V roce 2018 byl pro cestující otevřen nový terminál Jana Kašpara (pardubice.eu, © 2022). Letiště Pardubice je spojeno s Ing. Janem Kašparem, který je nejznámějším českým pilotem a leteckým konstruktérem (airport-pardubice.cz, © 2021).

Kraj je propojen téměř všemi druhy dopravy. Kromě silniční, železniční a letecké dopravy lze využít i dopravu vodní, přesněji říční. K tomuto druhu dopravy je vymezen krátký splavný úsek řeky Labe do města Chvaletice. Splavný úsek má potenciál pokračovat až do krajského města Pardubice, avšak tato možnost byla zatím odložena. Říční dopravu lze využít sezónně z turistického hlediska, neboť turisté mohou využít říční osobní dopravy k přemístění po trase z Kunětic přes Pardubice do Srnojed (Český statistický úřad, 2021).

Pardubický kraj se pyšní hustou a kvalitně značenou sítí turistických tras, které jsou napojeny na naučné stezky. Naučné stezky obohatí návštěvníka o zajímavých a atraktivních místech v této oblasti, ale také o životě předků a historii, fauně a flóře, místních lidových zvycích či geologii (vychodni-cechy.info, © 2006–2022).

Dle Českého statistického úřadu (© 2022) má Pardubický kraj nejméně hromadných ubytovacích zařízení v České republice. V roce 2021 evidoval Český statistický úřad celkem 393 hromadných ubytovacích zařízení cestovního ruchu, přičemž se jejich počet oproti roku 2020 zvýšil o 10. Z celkového počtu 393 zařízení tvořily 68,2 % hotely a penziony. Nejvíce hotelů a penzionů se nachází v turistické oblasti Pardubicko a Kralický Sněžník. Celkově se v hromadných ubytovacích zařízeních v roce 2021 nacházelo 7 059 pokojů s celkovou kapacitou 20 321 lůžek, ve kterých se ubytovalo celkem 351 261 hostů, což byl kvůli dopadu pandemie druhý nejmenší počet za posledních deset let (Český statistický úřad, 2022). Průměrný počet přenocování se v roce 2021 na hodnotě 3,0 (Český statistický úřad, 2021). V roce 2022 se počet ubytovacích zařízení v Pardubickém kraji snížil na počet 384, přičemž k dispozici bylo 6 877 pokojů s celkovou kapacitou 19 854 lůžek (czso.cz, 2023c).

V kraji se nachází 31 turistických informačních center (dále jen TIC), které jsou klasifikovány převážně třídami B a C. Jediné TIC v Pardubicích je klasifikováno třídou A, tedy nejvyšším standardem poskytovaných služeb (aticcr.cz, © 2022).

9 ROZBOR KONKURENCE

Pro podnik je zásadní mít alespoň přehled o svých stávajících konkurentech či substitutech a o možné potenciální konkurenci, která může vstoupit na trh. Proto je v následujících kapitolách sestaven hodnotový rozbor konkurence, který klasifikuje konkurenční subjekty dle několika stanovených kritérií.

9.1 Stávající konkurence

Stávající konkurencí se rozumí již existující podniky na trhu, které uspokojují stejné či obdobné potřeby zákazníků. Za stávající a přímou konkurenci lze považovat substituty, tedy podobné či identické podniky. Jako nepřímou konkurenci lze chápat jiná zařízení jako jsou hotely, penziony a další, které disponují wellness službami. Rozbor se zaměřuje pouze na přímou konkurenci ve vybraném kraji, která představuje největší hrozbu pro zamýšlený podnik. Dále sem lze zařadit i samotná wellness centra, avšak do analýzy taktéž nejsou zahrnuta, neboť se neřadí mezi přímou konkurenci, protože nenabízejí ubytování jako ostatní konkurenční subjekty. Hlavní konkurenty představují soukromá ubytovací zařízení s wellness vybavením umístěná v Pardubickém kraji, neboť zamýšlený podnik bude situován právě tam. Avšak konkurenci mohou představovat podniky, které se nacházejí i v ostatních krajích, neboť z dotazníkového šetření vyplynulo, že mnoho potenciálních zákazníků, konkrétně 182, si ubytování vybírá právě podle atraktivní lokality či jejich polohy a 123 podle kulturního vyžití.

Konkurenční subjekty byly vyzorovány zkoumáním různých žebříčků či článků na internetových stránkách, hledáním na mapách, sociálních sítích či na webových stránkách prodávajících ubytování jako například Booking. Následně pak detailnější průzkum probíhal primárně na webových stránkách či sociálních sítích a fotogaleriích jednotlivých subjektů.

Pro analýzu stávajících konkurentů přímo v Pardubickém kraji bylo vybráno 5 podobných subjektů, které by dle mého názoru nejvíce ohrožovaly zamýšlený podnik. Při pozorování bylo zjištěno, že v jednotlivých ostatních krajích je konkurence na mnohem vyšší úrovni než v kraji Pardubickém. Hledání konkurence přímo v kraji bylo složité, neboť identická zařízení se zde nacházejí pouze zřídka. Vybraní konkurenti byli hodnoceni dle následujících kritérií: lokalita, vzhled a vybavení, originalita interiéru, cena za 1 noc, propagace, dostupnost wellness vybavení, celoroční provoz. Kritéria byla zvolena na základě úvahy o tom, co všechno může ovlivnit tvorbu hodnoty pro zákazníka. Ke každému kritériu bylo přiděleno bodové hodnocení mezi 0-5 body.

Ubytování nad rybníkem

Maringotka je postavena nad vesnicí Starý Svojanov, která se nachází v bezprostřední blízkosti města a hradu Svojanov. Ubytování se nachází na kopci v blízkosti lesa v přírodě téměř bez sousedních objektů, nedaleko se nachází pouze 1 objekt. Celá lokalita nenabízí v blízkém okolí žádné kulturní památky či jiné vyžití kromě hradu Svojanov, proto byla ohodnocena 3 body.

Ubytování do přírody zapadá díky dřevěné konstrukci doplněné o černé kovové prvky, dřevěnou terasu s posezením lemující květináče s barevnými květinami. Interiér působí velmi jednoduše, lze zde nalézt základní vybavení jako manželskou postel včetně peřin a polštářů, z níž je výhled do krajiny, vybavenou kuchyňskou linku s plynovým vařičem, malý gril, rozkládací pohovku, chemickou toaletu a kamna. Zařízení není připojeno na pitnou vodu, voda je tedy dovážena v kanystrech. Venku je k dispozici 10 litrová tlaková sprcha se solárním ohřevem.

Za 1 noc v tomto ubytování je účtováno 2 500 Kč, což by mohlo být hrozbou pro zamýšlené podnikání, neboť z dotazníkového šetření vyplynulo, že sice nejvíce respondentů by zaplatilo za 1 noc mezi 2 500 a 3 500 Kč, ale při zjištění stejné či levnější ceny u konkurenta by mohli ztratit zájem o zamýšlený podnik.

Maringotka je prezentována na svém vlastním webu a na sociálních sítích, na stránkách jako je Booking a podobných ubytování nalezeno nebylo. K relaxaci je možné využít nově přistavěnou sudovou saunu s kamny na dřevo, která se nachází na travnaté ploše vedle maringotky. Ubytování je díky možnosti topení v kamnech k dispozici celoročně, proto byl udělen největší možný počet bodů (ubytovaninadrybnikem.cz, © 2021-2022).

Tabulka 10 Bodové hodnocení Ubytování pod rybníkem (vlastní zpracování)

Lokalita	Vzhled a vybavení	Originalita interiéru	Cena za 1 noc	Propagace	Dostupnost wellness vybavení	Provoz
3	2	2	5	4	4	5

Wellness chata Sloupnice

Jedná se o menší chatičku situovanou v přírodě na kraji lesa v obci Sloupnice nedaleko Litomyšle. Obklopení okolními lesy a blízký rybník zaručují ničím nerušený odpočinek. Lokalita je velmi vhodná pro milovníky procházek a přírody, ale také pro milovníky historie

a kultury. Okolí je provázáno turistickými a cyklistickými trasami, hosté si tak mohou například udělat výšlap na Kozlovský kopec s rozhlednou do širokého okolí a cestou se zastavit v Pravěké osadě Křivolík. Nedaleká Litomyšl vybízí k návštěvě renesančního zámku zapsaného na Seznamu světového dědictví UNESCO. V dojezdové vzdálenosti se nachází další kulturní místa, lze uvést třeba Pardubice. Podnik je dle mého názoru velmi dobře umístěn.

Dřevěná chatka vypadá zvenčí velmi moderně, dřevo doplňují kamenné obklady. Dřevo je externě i v interiéru laděno převážně do hnědé a černé barvy. Obzvláště lze vyzvednout krásnou moderní koupelnu ve stylu šedého mramoru společně s černými prvky a dřevem. Chata je vkusně a jednoduše vybavena, nabízí kompletně vybavený kuchyňský kout včetně jídelního stolu, mikrovlnné trouby, varné konvice. Součástí chaty je obývací část, balkon a venkovní terasa. Na terase je možnost využití grilu, případně vedle chaty se nachází ohniště. Vytápění objektu je vyřešeno kamny na dřevo. K vybavení také patří kánoe, kterou si hosté mohou zdarma půjčit a projet se po rybníce.

Ceny jsou rozlišovány podle sezóny, ubytování je tedy v provozu celý rok. Cena za 1 noc mimo sezónu ve všední den činí 3 990 Kč, o víkendu je stanoven minimální počet nocí na dvě a cena tedy na 7 980 Kč/2 noci. Při pobytu na 2 a více dní ve všedních dnech je cena snížena na 3 490 Kč za 1 noc. Co se týká sezóny (červenec a srpen), 1 noc ve všední den stojí 4 490 Kč, o víkendu jsou taktéž stanoveny minimálně 2 noci pobytu, což dělá 8 980 Kč/2noci. Ve všedních dnech při návštěvě na 2 a více dní zákazníci zaplatí 3 990 Kč/noc. K ceně je v sezóně i mimo ni následně ještě jednorázově přičítáno 800 Kč za úklid, což značně cenu zvedne. Ubytování také požaduje vratnou kauci 5 000 Kč.

Ubytování je dobře propagováno na několika možných webových stránkách prodávajících ubytování včetně Bookingu a také na Slevomatu. Propagace je podpořena vlastními webovými stránkami, které jsou velmi pěkně zpracované a snadno se na nich orientuje. Na Facebooku má sice ubytování založenou stránku, avšak aktivita je nulová. Prezentace na sociálních sítích je zařizována spíše přes instagramový profil, na kterém ale také není vyvíjena častá aktivita.

Zařízení se zdá být velkým konkurentem v několika hodnocených faktorech včetně wellness vybavení. Objekt disponuje venkovní sudovou finskou saunou s panoramatickým výhledem na okolní les a sudem, který lze využít k ochlazení po saunování či vodu v něm ohřát a využít ho jako vířivku (wellnesschatasloupnice.cz, © 2023).

Tabulka 11 Bodové hodnocení Wellness chata Sloupnice (vlastní zpracování)

Lokalita	Vzhled a vybavení	Originalita interiéru	Cena za 1 noc	Propagace	Dostupnost wellness vybavení	Provoz
5	5	5	3	4	5	5

Glamping Ventus

Glamping Ventus patří pod penzion Na Čechách, který se nachází v obci Korouhev v blízkosti Lačnova na hranici Pardubického kraje s Vysočinou. Ubytování se týčí ukryté v remízku u lesa v krásné krajině Žďárských vrchů uprostřed pastviny krav, proto jeho návštěvníci mohou tíhnout spíše k návštěvě kraje Vysočina než kraje Pardubického. Co se týká kulturního vyžití v Pardubickém, v dojezdové vzdálenosti se nachází město Polička, ve kterém se narodil známý český hudební skladatel Bohuslav Martinů.

Tento malý domeček stojí z části ve svahu na pilířích, nabízí se z něj díky velkému panoramatickému oknu výhledy na okolní pastviny či kopce. Postaven je ze dřeva a kovu, celý je laděn do černé barvy, interiér je minimalistický a stylový. Tiny house je připojen na vodu i elektřinu, disponuje tedy varnou deskou, rychlovarnou konvicí a přímotopem, kterým si lze v chladnějších měsících přitopit. Ve vybavení také nechybí nádobí, venkovní ohniště či gril. Součástí je chemická toaleta a solární sprcha.

V ubytování je nutné strávit minimálně dvě noci, přičemž cena za 1 noc se pohybuje od 2 600 Kč. Tato cena by mohla být hrozbou pro zamýšlené podnikání, neboť jak již bylo zmíněno, z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce respondentů by zaplatilo za 1 noc mezi 2 500 a 3 500 Kč, nicméně se jednalo o cenu pronájmu ubytování včetně neomezeného využití wellness vybavení. Cena tohoto ubytování neomezené využití wellness nezahrnuje, neboť žádným nedisponuje.

Co se týče propagace, Glamping Ventus nemá vlastní webové stránky, nýbrž ho lze nalézt na stránkách penzionu. Objevuje se na webových stránkách, které nabízejí ubytování a také na stránce Amazing Places. Na Facebooku byl nalezen pouze profil penzionu, nikoliv glampingu, není na této platformě tedy nijak propagován. Oproti tomu je poměrně dobře propagován na Instagramu, kde má vlastní profil.

Toto ubytování nepředstavuje hrozbu v ohledu wellness vybavení, neboť žádným nedisponuje. Provozní doba je sezónní, neboť od začátku listopadu do konce března je podnik uzavřen (nacechach.cz, © 2021; amazingplaces.cz, © 2023).

Tabulka 12 Bodové hodnocení Glamping Ventus (vlastní zpracování)

Lokalita	Vzhled a vybavení	Originalita interiéru	Cena za 1 noc	Propagace	Dostupnost wellness vybavení	Provoz
4	4	5	4	3	0	2

Treehouses Sněžník

Treehouse celý ze dřeva se tyčí v krásném pohoří Kralický Sněžník v obci Dolní Morava, která leží téměř na hranici Pardubického a Olomouckého kraje. V bezprostřední blízkosti se nachází pevnostní srub K-S 6, který byl v minulosti součástí linie československého opevnění. V okolí je nespočet těchto pevnostní či vojenské muzeum v Králíkách, oblast je tedy vhodná pro milovníky historie. Kulturní využití také nabízí nedaleká obec Dolní Morava, která je známá lyžařským areálem. Dolní Moravu proslavila také nejdelší bobová dráha v České republice, která je zároveň druhou nejdelší dráhou tohoto typu v Evropě. Výhledy do širého okolí se nabízejí ze Stezky v oblacích, která se tyčí v nadmořské výšce 1 116 m. n. m. Jedinečný zážitek také nabízí Sky Bridge 721 ve výšce 95 metrů nad hlubokým horským údolím, který je se svou délkou 721 metrů nejdelším visutým mostem na světě. V dojezdové vzdálenosti se tyčí hora Kralický Sněžník, která už hraničí se sousedním Polskem.

Vzhledově je stavba velmi originální, je ukotvena na pilířích z kmenů stromů, dřevěné schodiště do domku je obtočeno okolo stromu. Přímo pod treehousem je venkovní terasa s posezením, domeček tak zároveň terasu zastřešuje. Interiér je vkusný a jedinečný, v prostoru jsou k vytápění k dispozici norská litinová kamna na dřevo, které ho v zimě vytopí na 20 °C. Pro chladnější měsíce je ubytování navíc vybaveno spacáky. Kuchyňský koutek je vybaven vařičem, kávovarem, toustovačem a nádobím. Kromě kuchyně lze taktéž využít ohniště nebo gril. Hostům je k dispozici minibar, který nabízí různé alkoholické i nealkoholické nápoje. Koupelna a toaleta nejsou součástí treehousu, venku je umístěna suchá toaleta (kadibudka), dřez/umyvadlo a sprcha s možností ohřevu vody při zatopení v kotli. Ubytování je vybaveno ručníky, osuškami a župany. Venkovní sprcha také slouží pro ochlazení po saunování v cedrové sudové sauně.

Ceny se liší podle sezóny, všedních dnů a víkendů. V hlavní sezóně od dubna do října se ve všední dny cena pohybuje na 5 700 Kč za 1 noc. O víkendech je nutno přenocovat minimálně dvě noci při ceně 13 500 Kč, což činí za 1 noc 6 750 Kč. V období mimo sezónu zákazníci ve všední dny zaplatí 4 500 Kč za 1 noc, o víkendech pak při minimálním počtu dvou nocí 11 990 Kč, tedy 5 995 Kč/noc. K ceně je vždy přičítán poplatek za dřevo v hodnotě 400 Kč za každý den pobytu.

Ubytování disponuje vlastními webovými stránkami, které se nezdají být moc přehledné, chybí například záložka „ceník“ v hlavním panelu. Domek se také objevuje na Bookingu s velmi dobrým hodnocením a na dalších webových stránkách nabízejících ubytování. Je také zmíněn na webu Kudy z nudy, kterou provozuje CzechTourism. Co se týká sociálních sítí, profily jsou založeny na platformách Facebook a Instagram, avšak aktivita v současné době není vyvíjena, na Facebook byl vložen poslední příspěvek téměř před rokem a na Instagram téměř před dvěma lety (treehouses-sneznik.cz, © 2023; dolnimorava.cz, © 2023).

Tabulka 13 Bodové hodnocení Treehouses Sněžník (vlastní zpracování)

Lokalita	Vzhled a vybavení	Originalita interiéru	Cena za 1 noc	Propagace	Dostupnost wellness vybavení	Provoz
5	5	5	2	4	4	5

Wellness glamping

Tiny house se nachází v srdci panenské přírody Orlických hor na území obce Orličky nedaleko hranice s Olomouckým krajem a severně s Polskem. V okolním prostředí se netyčí žádné sousední stavby, pouze stromy, pole či louky. Co se týká kulturního vyžití v dané lokalitě, lze absolvovat výšlap například na Bukovou Horu, neboť okolí je celkově dobře provázáno turistickými a cyklistickými trasami. Je možné navštívit lyžařský areál Čenkovice či milovníci historie, stejně jako u předchozího konkurenčního subjektu, mohou prozkoumat nespočet pevnostních objektů v oblasti bývalé linie československých opevnění či zavítat do vojenského muzea v Králíkách.

Dřevěný domeček je doplněn o prvky v černé barvě jak externě, tak i v interiéru, vše ladí v jednom stylu. Je vybaven minimalisticky, moderně a luxusně podle trendů dnešní doby, neboť byl postaven v roce 2022 a má dle mého názoru jednoznačně nejhezčí interiér ze všech popisovaných subjektů. Je připojen na vodu i elektřinu, v přepychové koupelně je umístěn sprchový kout, umyvadlo, toaleta či ručníky. Plně vybavený kuchyňský kout nabízí nádobí,

dřez, kávovar a varnou indukční desku. V místnosti jsou k dispozici kamna se dřevem, jídelní stůl se židlemi a vyvýšené místo na spaní s matracemi včetně lůžkovin a panoramatickým oknem. Možnost venkovního posezení nabízí terasa s grilem, zrelaxovat se hosté mohou ve venkovní sudové sauně a koupací kádi, kterou lze využít jako ochlazovací bazének po saunování či po zatopení v kamínkách si užít horkou koupel.

Forma propagace je poměrně rozsáhlá. Zařízení má zřízené vlastní webové stránky, které jsou jednoduše a přehledně zpracované, v rychlosti se návštěvník dozví základní informace. Relaxační pobyty jsou také občasné nabízeny na Slevomatu, stálá nabídka ubytování je vystavena na nejrůznějších webových stránkách přeprodávajících ubytování. Propagace je současně prováděna i přes sociální sítě, konkrétně přes Facebook a Instagram, na kterých je ubytování aktivní.

V zařízení je nutno vždy strávit alespoň dvě noci, přičemž ceny se odlišují podle všedních dnů a víkendů. Pobyt včetně neomezeného využití wellness ve všední dny stojí 4 900 Kč za 1 noc, o víkendech 5 900 Kč/noc. Návštěva tiny housu je možná po celý rok (wellnessglamping.cz, © 2022).

Tabulka 14 Bodové hodnocení Wellness glamping – Útěk z reality (vlastní zpracování)

Lokalita	Vzhled a vybavení	Originalita interiéru	Cena za 1 noc	Propagace	Dostupnost wellness vybavení	Provoz
4	5	5	3	5	5	5

9.1.1 Hodnotové vyhodnocení konkurenčních subjektů v Pardubickém kraji

V kapitole je provedena hodnotová analýza konkurence, neboť pro podnik je důležité mít alespoň povědomí o konkurentech na trhu. Jednotlivé konkurenční subjekty jsou obodovány na stupnici 0-5 bodů dle výše potenciálního ohrožení zamýšleného podniku. V tabulce níže je provedena komparace bodových ohodnocení vybraných konkurentů dle stanovených faktorů.

Tabulka 15 Bodové hodnocení stávajících konkurenčních subjektů (vlastní zpracování)

Konkurent	Ubytování nad rybníkem	Wellness chata Sloupnice	Glamping Ventus	Treehouses Sněžník	Wellness glamping
Lokalita	3	5	4	5	4
Vzhled a vybavení	2	5	4	5	5
Originalita interiéru	2	5	5	5	5
Cena za 1 noc	5	3	4	2	3
Propagace	4	4	3	4	5
Dostupnost wellness vybavení	4	5	0	4	5
Provoz	5	5	2	5	5
Celkem bodů	25	32	22	30	32

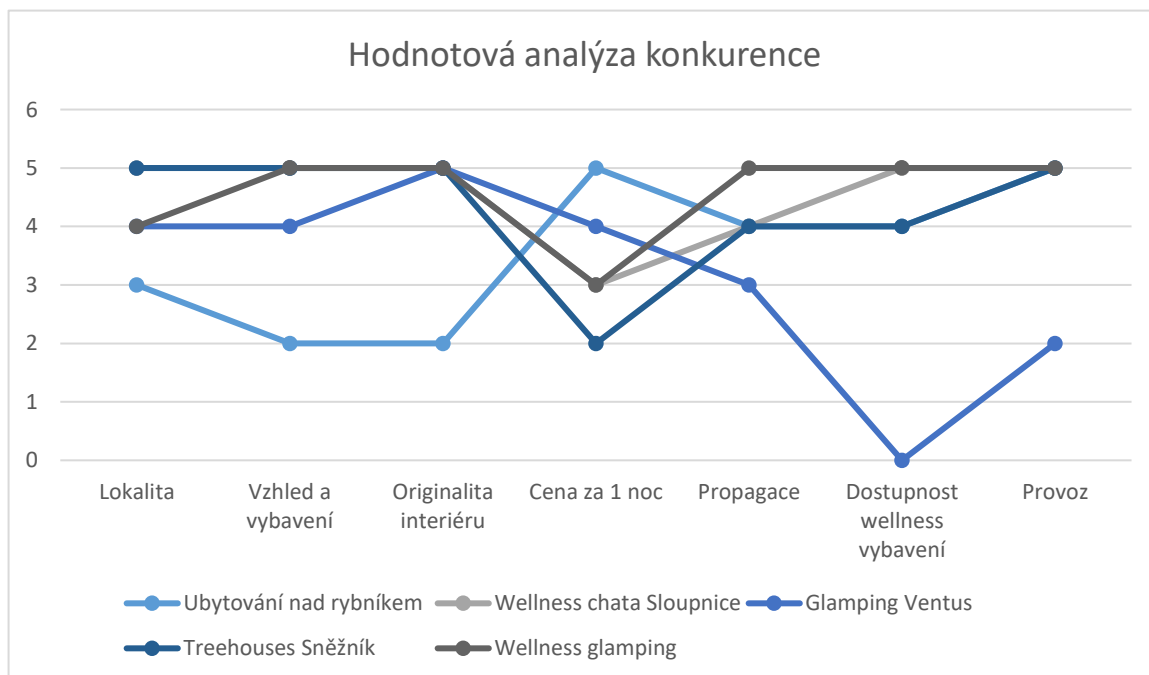
Jak je zřejmé z tabulky, z hodnotové analýzy konkurence vyplynuly dva konkurenční subjekty, které představují největší ohrožení pro zamýšlený podnik. Jedná se o Wellness chatu Sloupnice a Wellness glamping. Analýza konkurence je níže také podpořena grafem.

Přednostmi Wellness chaty Sloupnice jsou jednoznačně lokalita, vzhled a vybavení, originalita interiéru, dostupnost wellness vybavení v podobě venkovní sudové sauny s panoramatickým výhledem a koupací kádě s dvojitým využitím i celoroční provoz. Chata je umístěna téměř v srdci Pardubického kraje nedaleko Litomyšle, která nabízí kulturní vyžití, ať už v podobě UNESCO zámku či operního festivalu Smetanova Litomyšl a dalších. Již na pohled chata vybízí k návštěvě, neboť vzhledově je velmi pěkná zvenku i zevnitř a zároveň je komplexně vybavena. Z hlediska ceny by nemusela představovat konkurenci v takové míře jako v ostatních faktorech, neboť z dotazníkového šetření vyplynulo, že potenciální zákazníci zamýšleného podniku by za 1 noc včetně neomezeného využití wellness vybavení zaplatili 2 500–3 500 Kč. Co se týká propagace, v dnešní digitální době je dle mého názoru

velmi populární se propagovat na sociálních sítích, neboť právě tam mnoho lidí hledá tipy na cestování. V tomto případě však propagace na sociálních sítích úplně nefunguje.

Druhého největšího konkurenta představuje Wellness glamping. Ve srovnání s Wellness chatou Sloupnice se sice podnik nenachází téměř uprostřed kraje, nýbrž na jeho severovýchodním okraji při hranici s Olomouckým krajem. Lokalita disponuje atraktivitami v podobě Orlických hor či historických památek v okolí. Samotný tiny house může představovat velkého konkurenta díky celoročnímu provozu a v ohledu své vizuální podoby včetně minimalistického a moderního interiéru. Vybavení objektu je taktéž nadstandardní včetně venkovní sauny a koupací kádě s využitím ve dvou variantách. Propagace zařízení je dle pozorování na nejlepší úrovni ze všech vybraných subjektů, neboť je velmi rozsáhlá. Co se týká ceny, stejně jako v předchozím případě se pohybuje v mnohem vyšší cenové relaci, než preferovali potenciální zákazníci zamýšleného podniku.

Naopak jako nejmenší konkurent byl vyhodnocen Glamping Ventus situovaný na hranici Pardubického kraje a Vysočiny v krásné krajině Žďárských vrchů, přičemž z tohoto důvodu mohou návštěvníci tíhnout spíše k návštěvě Vysočiny, neboť na území Pardubického kraje v okolí podniku ve značné míře kulturní vyžití chybí. Hodnotu konkurence nepochybně snížila absence jakéhokoliv wellness vybavení.



Obrázek 31 Hodnotová analýza konkurence (vlastní zpracování)

9.2 Potenciální konkurence

V oblasti podnikání, cestovního ruchu či ubytovacích služeb jistě existuje riziko vstupu nových konkurenčních subjektů na trh. Jak již bylo zmíněno v kapitole 8.3 v analýze realizačních předpokladů cestovního ruchu, v Pardubickém kraji se nachází nejméně hromadných ubytovacích zařízení v České republice. Statistická data z roku 2022 vykazují konkrétní počet 384, který oproti předchozímu roku klesl o 9, což představuje příležitost pro zamýšlené podnikání. Tento fakt je podpořen několika trendy, konkrétně rozmachem vzniku jedinečných ubytování s přidanou hodnotou v souvislosti individuálním cestováním, který vypukl během covidové pandemie a stále trvá. Příležitost podnikat v tomto oboru nabízí další z trendů, a to rozmach cestování po tuzemsku, které taktéž přetrvává od doby covidu a je provozován v ještě větší míře než před pandemií. V současné době při identifikování stávající konkurence nebyl zaznamenán vznik nového jedinečného ubytování na území Pardubického kraje, tudíž momentálně není pravděpodobné, že by potenciální konkurence ve značné míře ovlivňovala vstup zamýšleného podniku na trh.

10 SHRnutí VÝSLEDKŮ PROVEDENÝCH ANALÝZ

Zamýšlený podnik bude působit v oblasti turismu, proto bylo nutné analyzovat vývoj a aktuální situaci na trhu cestovního ruchu. Zkoumáno bylo HDP včetně HDP cestovního ruchu a jeho podílu na celkovém hrubém domácím produktu, příjmy a výdaje v cestovním ruchu, dále také počet hostů a přenocování v ubytovacích zařízeních včetně rozlišení na rezidenty a nerezidenty. Tyto ukazatele byly pozorovány z doby před vypuknutím covidové pandemie, ale zejména se průzkum zaobíral jejich vývojem během a po covidu, neboť cestovní ruch byl jedním z nejvíce postižených odvětví touto globální pandemií. Z analyzovaných statistik vyplývá, že covid skutečně zanechal značný dopad v odvětví turismu, ale i na celé ekonomice, neboť se turismus stále se z této doby pozvolně vzpamatovává.

Dále byl proveden průzkum trendů v cestovním ruchu, které souvisí se zamýšleným podnikáním, přičemž mnohé z nich přinesl právě covid. Přispěl k rozmachu tuzemského cestování, který stále trvá i po skončení pandemie, což představuje jednu z příležitostí pro zamýšlený podnik. Domácí cestovní ruch byl postaven do komparace s výjezdovým z pohledu kratších a delších cest v tuzemsku i zahraničí, čímž se potvrdily i ukazatele z analýzy trhu, které také naznačují rozvoj domácího turismu. Velkým trendem je také individuální cestování ve spojení s rozmachem vzniku a vyhledávání jedinečných ubytování s přidanou hodnotou, konkrétně se jedná o ubytování v přírodě, kam lidé utíkali před nátlakem covidu a oblíbili si je natolik, že je stále více vyhledávají. V dnešní době se stále více dbá na ekologii a udržitelnost, proto sem patří certifikace udržitelných ubytovacích zařízení, jež jsou šetrné k životnímu prostředí. Zejména vlivem covidu lidé více dbají na svůj zdravotní stav, proto jsou populární cesty do míst, kde si odpočinou a zároveň udělají něco pro své tělo či osobní rozvoj. Za taková místa lze označit například ubytovací zařízení s wellness službami. Posledním identifikovanou příležitostí je tzv. workation, který spojuje odpočinek a práci. Trend se rozvinul při příležitosti home office, kdy lidé přišli na to, že mohou pracovat odkudkoliv. Všechny tyto trendy představují příležitost pro zamýšlené podnikání, je k nim přihlédnuto při tvorbě business modelu.

V diplomové práci byl využit kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření, jenž sloužil k identifikaci potenciálních zákazníků, ale také jejich preferencí, požadavků či očekávání v souvislosti se zamýšleným podnikem a ověřoval stanovené hypotézy. Na jeho základě byla také získána orientační data pro stanovení potenciálních zákaznických segmentů.

K analýze makroprostředí zamýšleného podniku byla využita PESTLE analýza, která zkoumala jeho nejširší okolí dle politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a environmentálních faktorů. Z politického hlediska může mít na podnik dopad nepříznivý vývoj války na Ukrajině či nově zvolený prezident, který chystá daňové reformy. Podnik bude také osvobozen od vedení elektronické evidence tržeb, neboť byla zrušena, na druhou stranu jsou podnikatelům zřizovány datové schránky, které mají usnadnit komunikaci s orgány veřejné moci. Co se týká ekonomických faktorů, podnik může ovlivnit hlavně vysoká inflace. Sociální faktory odhalily trend stárnutí populace, se kterým počítá i predikce do budoucna. K podnikání bezprostředně patří legislativa jako je živnostenský zákon, povinnost ohlásit pobyt cizinců či využití paušální daně a další. Mezi technologickými faktory byly zaznamenány například chytré systémy či umělá inteligence v podobě virtuálních asistentů.

Jelikož podnik bude situován v Pardubickém kraji, je analyzován z pohledu selektivních, lokalizačních i realizačních předpokladů. Pardubický kraj má výhodnou polohu v rámci České republiky včetně rozmanitého přírodního rázu krajiny a přítomnosti přírodních atraktivit. Má převážně dobrou dostupnost díky napojení na mezinárodní letiště, evropské železniční i silniční síť, avšak z některých krajů či Polska může být dopravní dostupnost horší. Kulturní i přírodní památky jsou v kraji dobře situovány, včetně památek zapsaných na seznamu světového dědictví UNESCO, které do kraje lákají turisty. Velký potenciál pro cestovní ruch má hustá a kvalitně značená síť turistických tras a cyklotras. Turisté také přijíždějí za tradicí perníku a chovu starokladrubských koní, na kulturní a sportovní akce s národním i nadnárodním významem. Tyto tradiční symboly přidávají na potenciálu rozvoje cestovního ruchu v kraji. Příležitostí pro zamýšlený podnik je velmi malý počet hromadných ubytovacích zařízení v kraji, který je nejmenší v celé republice.

Podnik by měl mít povědomí o svých konkurentech, proto byl proveden hodnotový rozbor stávající konkurence a popsána i ta potenciální, která může vstoupit na trh, neboť neexistují žádné nepřekročitelné bariéry. Co se týká stávajících konkurentů, pozitivním faktem je nízká konkurence z pohledu identických jedinečných ubytovacích zařízení s přidanou hodnotou.

Provedené analýzy odhalily příležitosti či ohrožující okolnosti pro zamýšlený podnik. Poznatky z analýz jsou promítnuty do tvorby samotného business modelu zamýšleného podniku, tak aby byl schopný přežít na trhu a byl pro potenciální zákazníky atraktivní.

11 TVORBA BUSINESS MODELU

V této části práce jsou navrženy jednotlivé stavební kameny business modelu Lean Canvas. Jeho součástí nedílně tvoří nástroj Value Proposition Canvas, který pracuje s profilem zákazníka pro jeho lepší pochopení a mapou hodnot, která detailněji přibližuje, jak podnik vytváří hodnotu pro své zákazníky.

11.1 Představení projektu

Hlavním cílem práce je navrhnout business model nového podniku v oblasti cestovního ruchu, konkrétně se jedná o ubytovací zařízení s wellness vybavením. Jak již bylo zmíněno, námětem pro založení tohoto podniku je skutečnost, že podnikatelčina babička vlastní stavební pozemek v Pardubickém kraji nedaleko Litomyšle. Pozemek zůstává již několik let nevyužitý, neboť zde babička už nežije. Parcela byla využívána jako zahrádka k panelovému bytu, ze kterého se odstěhovala do jiného kraje. Babička se rozhodla, že podpoří podnikatelský nápad své vnučky a pozemek jí daruje. Přínosem je efektivní využití rodinného pozemku.

Business model je navržen převážně dle trendů dnešní doby, neboť se jedná o jedinečné ubytování s přidanou hodnotou v podobě neomezeného využití wellness vybavení. Dalším podkladem, na kterém se podnik zakládá, je trend individuálního turismu či cestování za osobním rozvojem, zdravím a wellness či workation. Pro založení podniku je prozkoumáno také tržní prostředí, z čehož vyplynulo, že od doby covidové nabírá na popularitě tuzemské cestování, což představuje příležitost pro zamýšlený podnik. Dalšími příležitostmi, které z provedených analýz vyplynuly jsou nejnižší počet ubytovacích kapacit v Pardubickém kraji z celé České republiky a nízká konkurence v daném kraji. Pro návrh business modelu jsou také využity poznatky z dotazníkového šetření, které sloužilo k identifikování potenciálních zákazníků a jejich preferencí v ohledu zamýšleného podnikání.

Pro pochopení konceptu projektu, je nutno blíže specifikovat vizuální ideu podniku. Jedná se o malý domeček (tiny house) postavený z lodního kontejneru a udržitelných materiálů, který představuje spojení luxusu, relaxu a přírody. Interiér bude vynikat neobyčejným skandinávským a zároveň minimalistickým stylem, který navozuje příjemný pocit a pohodlí. Bude vybaven koupelnou i kuchyňkou, kterou by potenciální zákazníci dle dotazníkového šetření přivítali. Poskytování ubytování bude provozováno na základě volné živnosti.

11.2 Návrh hodnotové nabídky (Value Proposition Canvas)

Pro návrh hodnotové nabídky je zvolen nástroj Value Proposition Canvas. Jak již bylo zmíněno, tento nástroj se člení na dvě části, a to profil zákazníka a mapu hodnot, které jsou blíže rozebrány v následující části této podkapitoly. Pro podnik je klíčové pochopit zákazníka a jeho potřeby, aby je mohl uspokojit.

K identifikaci potenciálních zákazníků sloužilo dotazníkové šetření, ze kterého vplynuly dvě skupiny zákazníků, a to páry a pracující osoby. Spojením sociálního faktoru PESTLE analýzy, konkrétně stárnutí populace a identifikovaného trendu cestování za osobním rozvojem, zdravím a wellness lze však identifikovat další potenciální skupinu zákazníků, jimiž jsou senioři. Z analýzy trendů v cestovním ruchu, lze určit další potenciální zákaznický segment, a to osoby přímo vyhledávající tento typ ubytování. Tato specifická skupina zároveň představuje první vlastovky.

11.2.1 Páry

Z dotazníku na základě relativních četností vplynulo, že nejvíce respondentů bylo ve věku 18-24 a 25-34 let a co se týká rodinného stavu, nejvíce osob uvedlo, že mají přítele/přítelkyni či jsou vdaní/ženatí. Relativní četnosti jasně potvrdily, že osoby, které nejsou svobodné, cestují právě nejvíce se svou polovičkou. Jelikož se jedná o primární potenciální cílovou skupinu zákazníků, je žádoucí ji více specifikovat.

Tabulka 16 Věk párů (vlastní zpracování)

Věková kategorie párů	18-24	25-34	35-49	50-64	65+
Mám přítele/přítelkyni	47	54	9	2	0
Vdaná/ženatý	4	28	22	12	8
Celkem	51	82	31	14	8

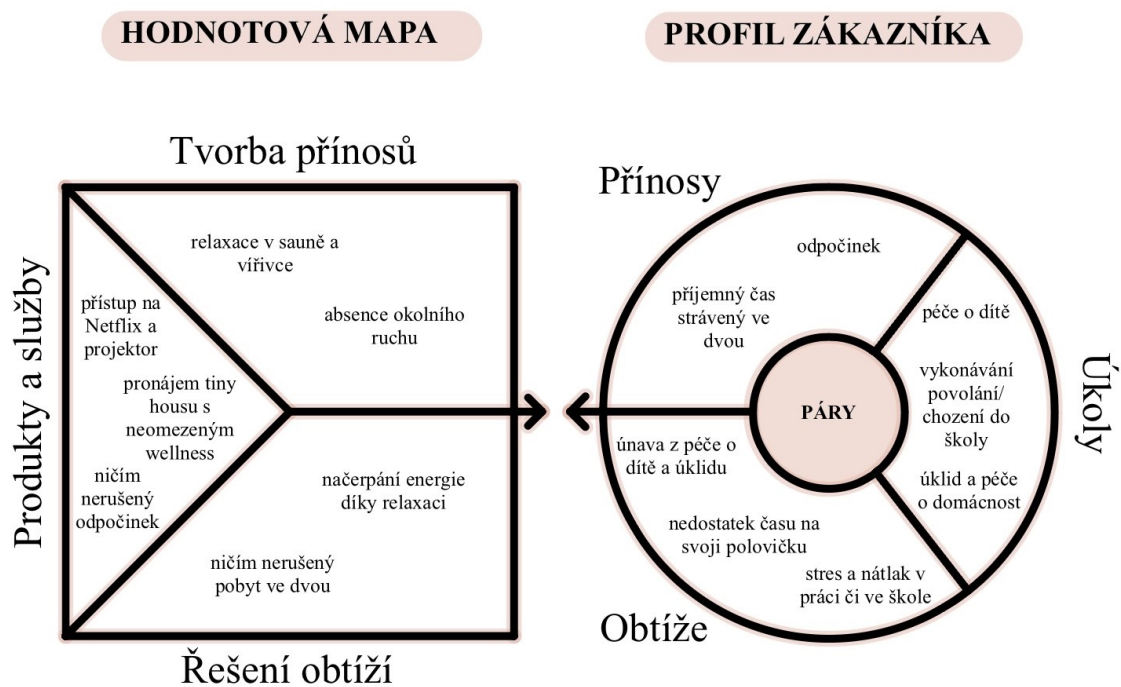
Pomocí kontingenčních tabulek lze tuto typologii zákazníků v páru definovat přesněji, aby se pro ně lépe vytvářela hodnota. Osoby, které mají přítele/přítelkyni, spadají do již zmíněných věkových skupin. Avšak při prozkoumání vdaných/ženatých lze zjistit, že se nabízí další potenciální věková kategorie, a to 35-49 let. Páry tedy představují osoby v těchto třech věkových kategoriích.

Tabulka 17 Děti párů (vlastní zpracování)

Děti	Ano	Ne
Mám přítele/přítelkyni	21	91
Vdaná/ženatý	52	22
Celkem	73	113

Jak si lze povšimnout, celkově jsou páry převážně bezdětné, avšak rozdíl je minimální. Proto v nástroji Value Proposition Canvas jsou při tvorbě hodnotové nabídky brány v úvahu obě možnosti.

Co se tedy týká nástroje Value Proposition Canvas, pro segment párů vypadá následovně:



Obrázek 32 VPC páry (vlastní zpracování)

Mezi páry se řadí lidé, kteří pečují o své děti či chodí do práce nebo do školy a starají se o domácnost. Proto mohou být unavení, nemají dostatek času na svou polovičku a jsou vystresovaní z práce či ze školy. Přínosem pro tyto osoby je odpočinek, kterého dosáhnou v zamýšleném podniku a také příjemný čas, který stráví společně jen ve dvou.

Od všedního života se odprosí pronajmutím tiny housu s neomezeným wellnessem, kde si užijí ničím nerušený odpočinek. K naprostému odpočinku je v zařízení tablet a projektor, přes který si mohou pustit film či seriál z Netflixu. Přínosů dosáhnou právě relaxací v sauně a vířivce díky absenci okolního ruchu. Obtíže vyřeší načerpáním energie díky relaxaci a ničím nerušeným pobytem ve dvou.

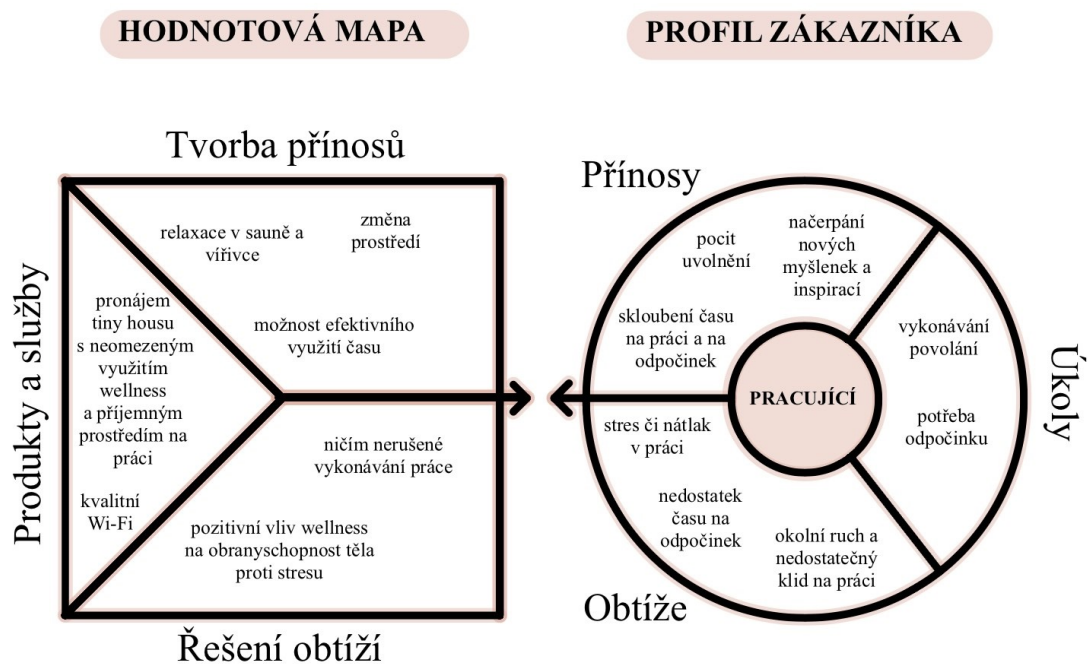
11.2.2 Pracující

Mezi pracující osoby se řadí osoby, které vykonávají své povolání, ať už spadají mezi podnikatele nebo zaměstnance. Co se týká věkového zařazení, jedná se převážně ve věku 25-34 a 35-49 let, jak si lze povšimnout z následující kontingenční tabulky.

Tabulka 18 Věkové kategorie pracujících (vlastní zpracování)

Věk. kategorie pracujících	18-24	25-34	35-49	50-64
Podnikatel	1	10	9	2
Zaměstnanec	14	39	23	13
Celkem	15	49	32	15

Pro tento segment vypadá Value Proposition Canvas následovně:



Obrázek 33 VPC pracujících (vlastní zpracování)

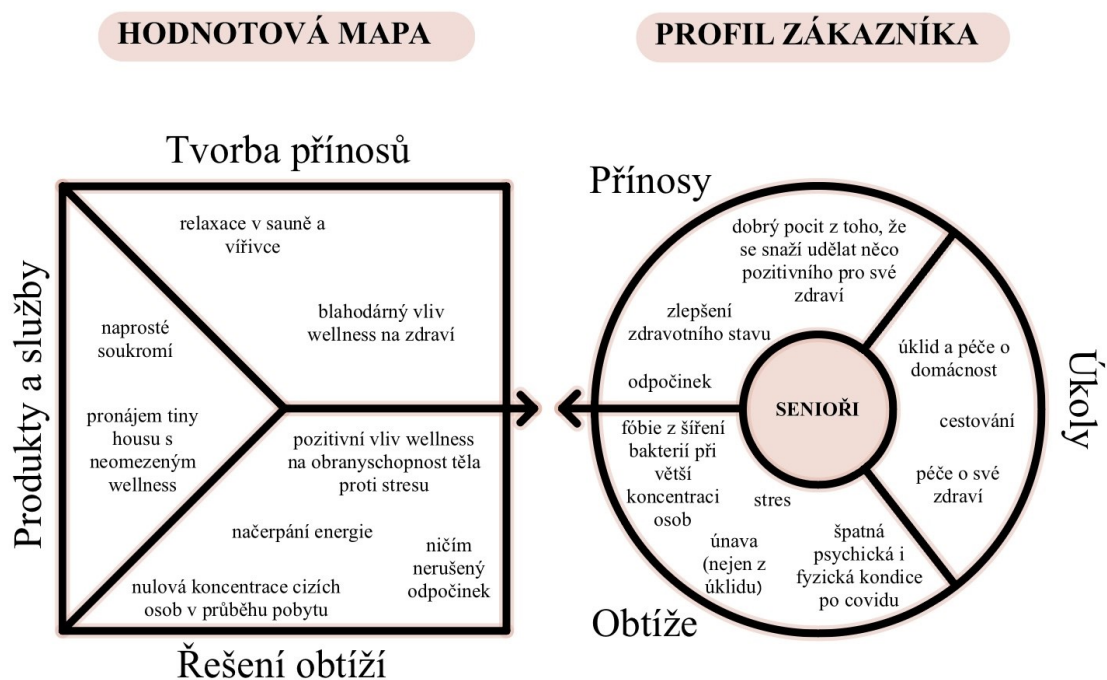
Mezi úkoly pracujících, ať už podnikatelů či zaměstnanců, patří vykonávání povolání a následná potřeba odpočinku. Kvůli práci jsou tyto osoby ve stresu či pod nátlakem, při pracování je ruší okolí a nemají dostatečný klid na práci. Také mají nedostatek času na odpočinek. Hlavním přínosem je spojení času na práci a na odpočinek, načerpání nových myšlenek a inspirací či pocit uvolnění.

V podniku je zřízeno kvalitní wifi připojení pro práci na počítači a hlavní službou lze rozumět pronajmutí ubytování s neomezeným využitím wellness vybavení a zároveň

příjemným prostředím na práci. Podnik je tedy také vhodný pro workation. Obtíže vyřeší ničím nerušené vykonávání práce a také pozitivní vliv wellness na obranyschopnost těla proti stresu. Tvorba přínosů pro tyto osoby probíhá formou relaxace v sauně a vířivce, možností efektivního využití času a změnou prostředí.

11.2.3 Senioři cestující za osobním rozvojem, zdravím a wellness

Skupinu seniorů není nutno nijak zvlášť představovat. Skutečností je, že dochází ke stárnutí populace a tyto osoby dbají na své zdraví, proto lze očekávat cestování za osobním rozvojem, zdravím a wellness.



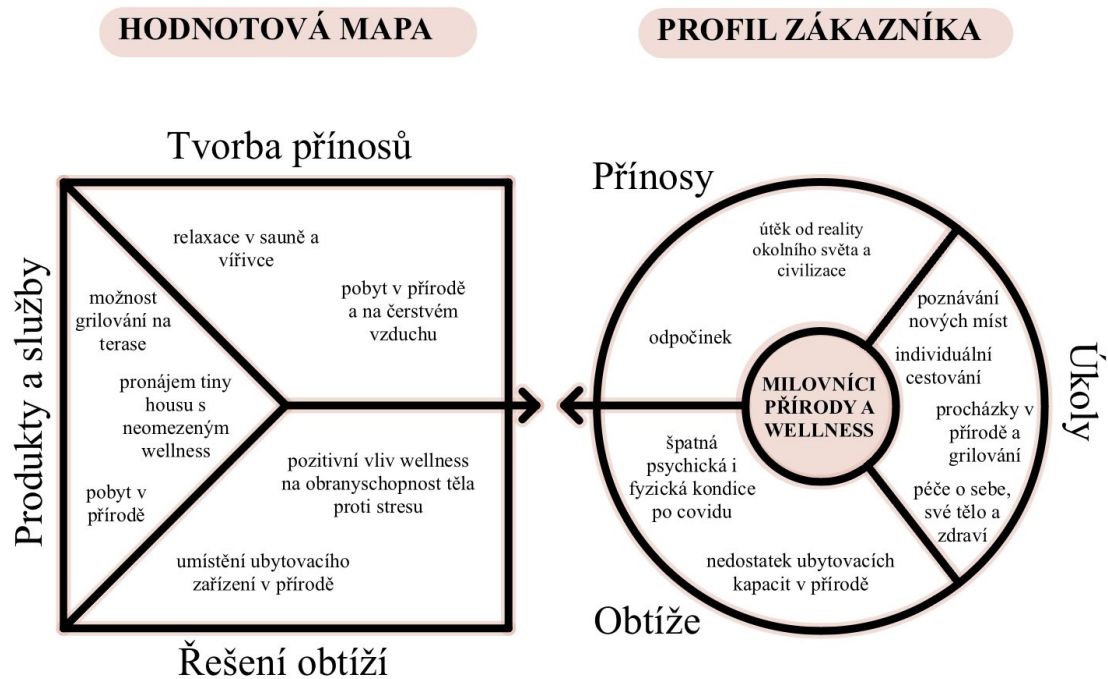
Obrázek 34 VPC senioři (vlastní zpracování)

Senioři se starají o domácnost a pečují o své zdraví a rádi cestují. Mezi jejich obtíže patří únava a v důsledku covidu mohou mít špatnou psychickou i fyzickou kondici, být ve stresu a spousta z nich má fobii z šíření bakterií při větší koncentraci osob. Přínosem pro seniory se rozumí odpočinek, zlepšení zdravotního stavu a dobrý pocit z toho, že se snaží udělat něco pozitivního pro své zdraví.

Mezi služby patří jako u všech ostatních segmentů pronájem tiny housu s neomezeným využitím wellness vybavení, ale také naprosté soukromí. Obtíže seniorů vyřeší načerpání energie, pozitivní vliv wellness na obranyschopnost těla proti stresu, ničím nerušený odpočinek, ale hlavně nulová koncentrace cizích osob v průběhu pobytu. K tvorbě přínosů dochází relaxací v sauně a vířivce a blahodárným vlivem wellnessu na zdraví.

11.2.4 Milovníci wellness a přírody

Milovníky wellness a přírody je možné definovat jako osoby, které přímo vyhledávají tento typ jedinečných ubytování s přidanou hodnotou.



Obrázek 35 VPC milovníci wellness a přírody (vlastní zpracování)

Lidé, kteří přímo vyhledávají tento typ ubytování cestují individuálně, poznávají nová místa, rádi se prochází v přírodě, grilují a pečují o sebe, své tělo a zdraví. Obtížemi tohoto zákaznického segmentu jsou špatná fyzická i psychická kondice po covidu a nedostatek ubytovacích kapacit blízko přírody. Za přínos je považován odpočinek a útěk od reality okolního světa a civilizace.

Mezi služby se řadí pronájem tiny housu s neomezeným wellnessem, pobyt v přírodě a možnost grilování na terase. Obtíže jsou řešeny pozitivním vlivem wellnessu na obranyschopnost těla proti stresu a umístěním ubytovacího zařízení v přírodě. Přínosy vytváří relaxace v sauně a vířivce a pobyt v přírodě a na čerstvém vzduchu.

11.3 Návrh business modelu

Pro tvorbu business modelu je zvolen nástroj Lean Canvas, neboť je vhodný právě pro začínající a nové podniky. Celý business model se skládá z devíti prvků, které jsou v této podkapitole podrobněji rozebrány a zaznamenány na plátně. Je nutné brát v úvahu, že Lean Canvas představuje nástroj, pomocí kterého je možné zachytit nápady a sestavit z nich

soubor klíčových předpokladů v devíti stavebních prvcích, avšak stále se jedná pouze o předpoklady či podnikatelské hypotézy, neboť podnik neexistuje. Ověření myšlenek pak probíhá po uvedení podniku na trh, kdy se ukáže, zda je podnik schopný se na daném trhu udržet.



Obrázek 36 Lean Canvas zamýšleného podniku (vlastní zpracování)

11.3.1 Problém

Problémem a zároveň příležitostí je fakt, že v Pardubickém kraji je nejmenší počet ubytovacích kapacit, přičemž existující ubytovací kapacity jen zřídka leží blízko přírody. Jako problém je vnímána i špatná fyzická a psychická kondice po covidové pandemii, která se na lidech značně podepsala a někteří se z ní stále vzpamatovávají. V některých lidech tato globální pandemie zanechala strach z šíření bakterií při styku s více lidmi na jednom místě, zejména u seniorů.

V dnešní uspěchané době, kdy dochází k nátlaku na výkon a okamžité výsledky či k únavě, ať už má jakoukoliv příčinu, lidé vyhledávají odpočinek. Lidé jsou také tempem dnešní doby čím dál více vystavováni stresu v práci, ve škole či v běžném životě, což nemá příznivé účinky na jejich zdraví.

Existující alternativy

Mezi existující alternativy lze zařadit ubytovací zařízení, která disponují wellness vybavením. Alternativou mohou být i samostatná wellness centra, avšak ta nenabízejí ubytovací služby. Rozhodně sem patří i analyzovaní přímí stávající konkurenti, kteří poskytují identické či podobné služby.

11.3.2 Zákaznické segmenty

Konkrétní typologie zákaznických segmentů jsou již rozebrány v nástroji Value Proposition Canvas. Pro úplnost se jedná o:

- páry
- pracující
- seniory cestující za osobním rozvojem, zdravím a wellness
- milovníci wellness a přírody

První vlaštovky

První vlaštovky představuje jedna z uvedených skupin zákazníků, a to lidé, kteří přímo vyhledávají jedinečná ubytování s přidanou hodnotou. Jedná se o osoby, které mají potenciál stát se prvními zákazníky podniku, neboť tato ubytování mají v hledáčku.

11.3.3 Unikátní hodnotová nabídka

Unikátní hodnotovou nabídkou pro návštěvníky tiny housu je především neomezené využití wellness vybavení po celou dobu pobytu. Mnohá ubytovací zařízení, pokud wellness zónou disponují, tuto možnost nenabízejí a návštěva wellness je časově omezená. V případě, že tuto možnost nabízejí, lidé se setkávají i s ostatními návštěvníky daného zařízení. Proto je zároveň unikátní hodnotovou nabídkou naprosté soukromí a nulová koncentrace osob. Naprosté soukromí a nulová koncentrace osob, díky které se nešíří bakterie, je příhodná hlavně pro starší osoby, které mají po covidu strach stýkat se s více cizími lidmi najednou. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že potenciální zákazníci se před ostatními stydí či jim vadí ostatní neukáznění návštěvníci.

Ubytovací zařízení je také ideálním místem pro workation, neboť dokonale kombinuje odpočinek a příjemné prostředí na práci. Toho mohou využít hlavně lidé pracující přes

počítač, neboť v objektu bude zřízeno kvalitní wifi připojení. V bezprostředním okolí se nenachází žádní sousedé, hosté si tedy užijí i ničím nerušený odpočinek.

Srozumitelný opis

Ubytování, které představuje ideální spojení luxusu, soukromí, přírody a wellness pro ničím nerušený odpočinek.

11.3.4 Řešení

Řešením uvedených problémů je soukromé ubytování pro dvě osoby čili pronájem tiny housu včetně neomezeného využití wellness po celou dobu pobytu. Lidé, kteří dbají na své zdraví uvítají blahodárné účinky wellness na zdraví, neboť pobyt v sauně a vířivce zvyšuje obranyschopnost těla proti stresu, navozuje relaxaci a odpočinek, posiluje imunitu a přispívá k celkové harmonii těla, ať už po fyzické či psychické stránce.

11.3.5 Kanály

Důležitým stavebním prvkem business modelu jsou distribuční kanály, pomocí kterých podnik doručí svou hodnotovou nabídku zákazníkům. V dnešní digitální době je samozřejmostí vlastní web, který je přehledný a lehce se na něm orientuje. Jak již bylo zmíněno dříve, webová stránka by měla mít optimalizované zobrazení pro všechny druhy zařízení, aby zákazníka neodradila. Důležitým prvkem, který nesmí na webových stránkách chybět, je rezervační formulář s kalendářem, který zákazníkům zobrazí volné termíny a mohou si přes něj přímo svůj pobyt objednat a zaplatit.

Za standard jsou také považovány sociální sítě, které jsou hojně využívány k marketingové propagaci a efektivní komunikaci se zákazníkem. Mezi nejpoužívanější a nejoblíbenější sociální sítě se jednoznačně řadí Facebook a Instagram. Profily na těchto sítích je vhodné založit již od samého začátku vznikání podniku a vtáhnout tak potenciální zákazníky do děje při jeho vzniku. Například sdílení 3D návrhů a aktualizování pokroků v podobě videí v nich může vyvolat pocit, že jsou toho součástí a přimět je to následně k návštěvě. Zásadní je propojit sociální sítě s webovými stránkami, tak aby fungovaly oboustranně, tedy ze stránky na sociálních sítích se lze prokliknout na web a obráceně.

Cesty k zákazníkům pomocí platformy Facebook je možné realizovat na již zmíněné stránce, ale také pomocí sdílení do různých skupin zabývajících se cestováním nebo inzercí ubytování. Bezplatně lze využít i Marketplace, na kterém spousta uživatelů nakupuje či prodává různé položky. Na Facebooku i Instagramu je k dispozici i placená reklama, kdy je

stanovena minimální částka na den v desítkách korun a podle libovolně nastaveného rozpočtu je určen počet zobrazení reklamy za 24 hodin. Reklama poběží tak dlouho, jak si podnik nastaví a je možné ji zacílit na uživatele podle jejich zájmů, navštívených webových stránek, polohy a dalších faktorů.

Na Instagramu je nynějším trendem postovat tzv. reels, tedy videa, která představují bezplatnou formu propagace, jelikož při použití trendy hudby a správných hashtagů má reels velký dosah, přesněji lze získat i několik tisíc shlédnutí, která mohou vést k získání zákazníků. Reels se zobrazují zároveň i na Facebooku, což ještě zvyšuje jejich dosah. Není tajemstvím, že obrovský vliv mají na sociálních sítích influenceři. Jejich sledující jim důvěřují, představují pro ně jakousi záruku kvality, tudíž si jimi propagovaný produkt či službu koupí. Jako vhodné se tedy jeví také oslovení některých známých influencerů s žádostí o spolupráci, například v podobě víkendového pobytu zdarma, při kterém představí podnik a jeho okolí svým sledujícím a dělají podniku zároveň reklamu. Spolupráci lze podpořit slevovým kódem, který daný influencer přesdílí svým sledujícím.

Dalším zajímavým způsobem oslovení zákazníků jsou soutěže, které jsou pořádány online prostřednictvím sociálních sítí. Jednoduše lze nastavit podmínky typu „sdílej a označ další dvě osoby“, tak aby příspěvek měl velký dosah a přilákal zákazníky, i kdyby soutěž zrovna nevyhráli.

Za bezplatný a účinný nástroj, jenž lze využít, lze označit „word of mouth“, čímž se rozumí sdělení informací pomocí ústní komunikace. Avšak nespokojený zákazník tímto způsobem může podniku značně uškodit, proto majitelka bude dbát na osobní přístup ke svým zákazníkům.

Nákladnější formu propagace představují letáčky a plakáty nebo reklama v časopisech a novinách, které však by však navýšily náklady podniku, proto tato forma distribučních kanálů při jeho založení není v plánu a byla by využita v případě, že by se podniku nedařilo.

11.3.6 Zdroje příjmů

Příjmy podniku budou plynout z pronájmu tiny housu, kde si hosté užijí ničím nerušený pobyt a relaxaci v sauně a vířivce.

11.3.7 Struktura nákladů

Náklady jsou nedílnou součástí stavebních kamenů business modelu, avšak jejich přesná struktura je uvedena v kapitole 13.1. Řadí se sem náklady, které majitelka musí vynaložit při založení podniku. Za ty lze označit přepis pozemku, respektive ověření podpisů a správní poplatky. Dále je nutné vyřídit územní souhlas a zapsat stavbu do katastru nemovitostí. Mezi počáteční náklady bezprostředně spadá získání živnostenského oprávnění. Nejvyšší počáteční finanční částka, která bude vynaložena, je na pořízení obytného modulu z ekologických či udržitelných materiálů včetně elektroinstalace a připojení na vodu. Obytný modul z lodního kontejneru bude pořízen již se zabudovanou toaletou, umyvadlem a stropním osvětlením. Další náklady se týkají potřebného vybavení a jsou blíže specifikovány v kapitole 13.1.

Dále sem spadají náklady spojené s provozem podniku, které budou vynakládány pravidelně. Mezi fixní náklady patří paušální daň, internet, doména pro webové stránky či přístup na Netflix. Podnik také musí platit za spotřebu vody a elektřiny a pravidelně kupovat sanitální, úklidové a toaletní prostředky.

11.3.8 Klíčové metriky

Aby byl podnik schopen měřit a sledovat svoji výkonnost, je zásadní vytyčit určité indikátory. Indikátory by měly být měřitelné, aby podnik mohl vyhodnotit svoji situaci. Podnik tedy bude sledovat tyto klíčové metriky:

- počet přenocování za měsíc
- roční obsazenost
- počet spokojených zákazníků
- růst/pokles sledujících na sociálních sítích a dosah jednotlivých příspěvků

Všechny stanovené metriky jsou měřitelné a mohou podniku posloužit k posouzení a sledování jeho výkonu. Podnik bude sledovat počet přenocování za měsíc, přičemž je předpokládáno, že většímu počtu přenocování budou nahrávat měsíce, ve kterých jsou svátky a prodloužené víkendy, což by mělo pozitivní vliv na výši tržeb. Pro měření výkonu podniku bude sledována roční obsazenost, která má vliv na výši zisku, tím pádem může podnik rozpoznat v jaké situaci (pesimistická, realistická, optimistická) se nachází. Důležité je také sledovat počet spokojených zákazníků a jejich případné připomínky, neboť jak již bylo zmiňováno, negativní ústní reklama by mohla pověst podniku poškodit. Všichni

zákazníci budou požádáni o vyplnění krátkého dotazníku spokojenosti, který bude dostupný v papírové podobě v tiny housu. Počet sledujících na sociálních sítích včetně dosahu sdílených příspěvků představuje další ze zásadních metrik, neboť sociální sítě jsou v dnešní době velmi účinným nástrojem k propagaci. V případě nízkých čísel podnik může uvažovat o využití placené reklamy na jednotlivých platformách.

11.3.9 Neférová výhoda

U takto malého podniku je výhodou udržování osobního přístupu k zákazníkům, který v nich vyvolá pocit důvěry a spokojenosti. Velkou výhodou je podnikatelčina kreativita a grafická schopnost ve spojení s uměním vytvářet originální videa pro propagaci tiny housu pomocí reels na Instagramu a Facebooku. Díky této jedinečné propagaci nebude v počátku využita žádná placená reklama, neboť tato videa mají obrovskou přízeň. Tímto může podnik získat potenciální zákazníky již od samého vznikání a stavby, neboť podnikatelka založí profily na sítích a bude na nich sdílet například 3D návrhy a pokroky vybavování podniku, což v zákaznících může navodit pocit, že jsou toho součástí a vzbudit v nich potřebu daný podnik navštívit.

Za výhodu lze považovat i cenu, která sice není nezkopírovatelná, avšak určitou výhodu představuje, jelikož je stanovena tak, aby byla nižší oproti konkurenčním subjektům a také spadá do cenového rozpětí, které preferovali potenciální zákazníci v dotazníkovém šetření.

12 SWOT ANALÝZA

Jedním z nástrojů, který lze využít k ověření reálnosti či funkčnosti modelu, je SWOT analýza. Skutečná reálnost je však vždy potvrzena či vyvrácena skutečným úspěchem či neúspěchem na trhu. SWOT analýza shrnuje všechna podstatná fakta o zamýšleném podnikání získána na základě provedených analýz a zhodnocuje samotný návrh business modelu.

Tabulka 19 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • wellness vybavení a jeho neomezené využití • ničím nerušený odpočinek a klid • naprosté soukromí • umístění blízko přírody/lesa • moderní a vybavený interiér ve skandinávském stylu • celoroční provoz • přijatelná cena • optimalizovaný web s rezervačním systémem a propagace • udržitelné materiály • založení podniku na základě trendů • osobní přístup 	<ul style="list-style-type: none"> • nový či neznámý podnik • absence zákaznické základny • nezkušenost s podnikáním
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • rozmach cestování v tuzemsku • pokles ubytovacích zařízení ve vybraném kraji • nejnižší počet ubytovacích kapacit v kraji z celé republiky • nízká konkurence v kraji • trend vyhledávání jedinečných ubytování • workation, individuální turismus • kulturní vyžití v okolí 	<ul style="list-style-type: none"> • vstup konkurence na trh – žádné překážky • negativní word of mouth • nízká návštěvnost • zvyšování cen energií • inflace • změny v legislativě • stále probíhající válka na Ukrajině

12.1.1 Silné stránky

Samotné ubytovací zařízení představuje jeden z rozvíjejících se trendů, neboť se jedná o jedinečné ubytování s přidanou hodnotou, která jsou od covidu velmi vyhledávaná. Mezi silné stránky podniku tedy bezpodmínečně patří přidaná hodnota pro zákazníky v podobě neomezeného využití wellness v ceně pobytu. Díky umístění tiny housu v blízkosti lesa a přírody bez sousedních objektů a ubytovací kapacitě pouze pro 2 osoby, je zaručeno naprosté soukromí bez rušivých elementů. Návštěvníci si tak užijí ničím nerušený odpočinek či naprostý klid na práci. Za silnou stránku lze také považovat originální moderní interiér ve skandinávském stylu, který navozuje příjemnou atmosféru a vyvolává pocit pohodlí. Co se týká vybavení interiéru, lze ho označit za nadstandardní, neboť tiny house disponuje plně vybavenou kuchyňkou včetně sklokeramické desky, horkovzdušné fritézy či toustovače, tabletem s přístupem na Netflix připojeným na videoprojektor a wellness zónou se saunou a vířivkou. Jako výhoda oproti konkurentům se také jeví celoroční provoz objektu, jelikož je zajištěno topení i ochlazování vzduchu pomocí ekologické klimatizace. Silnou stránkou podniku je i přijatelná cena, která je stanovena, tak aby byla nižší než u konkurence a patří do cenového rozpětí dle preferencí potenciálních zákazníků z kvantitativního průzkumu, což může mít pozitivní vliv na míru obsazenosti.

Jednoznačně sem patří i propagace pomocí moderních a nejnovějších trendy nástrojů na sociálních sítích včetně optimalizovaného webu (tzv. responzivní design) pro všechna možná zařízení s rezervačním systémem. Pro ekologicky založené návštěvníky je velmi potěšující, že domek je částečně vyroben z ekologických a udržitelných materiálů. Jak již bylo zmíněno, podnik je sám jedním z trendů, avšak reaguje i na další trendy jako jsou workation, individuální cestování, rozmach tuzemského cestování či udržitelnost. Velké plus lze vidět v osobním přístupu při ubytování hostů, který majitelka bude udržovat se svými zákazníky, aby se cítili komfortně a byli spokojeni, protože první dojem a chování ubytovatele značně ovlivňuje jejich pocity a dojmy, na jejichž základě dochází k šíření doporučení podniku. Po celou dobu jejich pobytu bude majitelka k dispozici na telefonu pro případné otázky či problémy.

12.1.2 Slabé stránky

Každý podnik má alespoň jednu slabou stránku a v tomto případě výskyt slabých stránek není výjimkou. Prvotní a největší slabou stránkou se zdá být novost a neznámost podniku, jelikož o něm lidé nemají žádné povědomí. S tímto faktem souvisí další jasná slabina, a to

absence zákaznické základny. Konkurenční subjekty, které jsou již v provozu, disponují přízní zákazníků, neboť o nich mají povědomí. Nezkoušenost majitelky s podnikáním může být velkou nevýhodou, neboť adaptace a zorientování se v podnikatelském prostředí může představovat překážku.

12.1.3 Příležitosti

Co se týká příležitostí, podniku do karet nahrává trend cestování v tuzemsku, který vznikl během pandemie covidu a stále přetrvává, což jasně potvrzují i statistiky. Dopad pandemie na odvětví cestovního ruchu byl enormní, mnoho podnikatelů ukončilo svoji činnost a u ubytovacích kapacit tomu nebylo jinak. V důsledku pandemie poklesl počet ubytovacích zařízení v Pardubickém kraji, což představuje příležitost pro vstup nových ubytovacích zařízení na trh. Tato skutečnost je ještě podpořena faktem, že v Pardubickém kraji se nachází nejméně ubytovacích zařízení ze všech krajů v České republice. Z analýzy konkurence vyplynulo, že ve vybraném kraji se vyskytují identická zařízení pouze zřídka, což zvyšuje šanci na úspěch podniku na trhu. Jak již bylo zmíněno v silných stránkách, podnik představuje jeden z trendů, který získává na popularitě, protože jedinečná ubytování s přidanou hodnotou jsou stále více vyhledávaná. Nelze také opomenout další trendy, které jsou velkou příležitostí, a to stále populárnější individuální cestování a poměrně nový trend zvaný „workation“. Podnik bude lokalizován na takovém místě, v jehož okolí se nabízejí možnosti kulturního vyžití, ať se jedná o památky či hudební festivaly.

12.1.4 Hrozby

Vstup konkurence na trh je velkou hrozbou pro zamýšlený podnik, neboť neexistují žádné náročné bariéry. Ústní sdělení nespokojených zákazníků se zpravidla šíří rychleji než těch spokojených, proto negativní „word of mouth“ představuje značné ohrožení, které může vést k poškození dobré pověsti podniku. Za nepříznivou situaci je také označena nízká návštěvnost tiny housu, ať už v důsledku zmiňované negativní ústní reklamy či jiných faktorů. Vykřičník stále visí nad zvyšováním cen energií, což by podnik nutilo zvednout i cenu ubytování, což by opět mohlo vést ke snížení návštěvnosti. Velkou roli v oblasti hrozeb hraje inflace, kvůli níž lidé omezují svoje výdaje a spíše šetří peníze, redukují tedy „nepotřebné“ výdaje. Podnik mohou ohrozit také legislativní změny, které mohou podniku uškodit i z finanční stránky. V neposlední řadě je nutno zmínit stále probíhající válečný konflikt na území Ukrajiny, neboť kdyby došlo k naplnění nejhoršího možného scénáře, Rusko by mohlo rozpoutat třetí světovou válku.

13 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

V této části práce je ekonomicky vyhodnocen navržený business model zamýšleného podniku. Kapitola vymezuje plánované náklady, které zahrnují náklady vynaložené na založení podniku a náklady pravidelné rozdělené na fixní a variabilní. Dále jsou vypočteny roční výnosy pro tři varianty podle odhadované obsazenosti – pesimistickou, realistickou a optimistickou. V neposlední řadě kapitola obsahuje vyčíslený odhadovaný zisk opět ve všech třech variantách. Výpočty jsou uvedeny pro první tři roky podnikání.

13.1 Plánované náklady

Mezi plánované náklady jsou zařazeny finance, které musí majitelka vynaložit při zakládání podniku a také pravidelné fixní a variabilní náklady, které jsou placeny ročně.

Náklady spojené se založením podniku

K realizaci projektu není nutné kupovat pozemek, na který bude tiny house umístěn. Jak již bylo zmíněno dříve, podnikatelčina babička vlastní pozemek na území Pardubického kraje, neboť zde dříve bydlela. Pozemek ale nevyužívá, proto se rozhodla podpořit podnikatelský nápad své vnučky přepsáním pozemku do jejího vlastnictví. K přepisu nemovitosti je využita darovací smlouva, nedochází k jeho odkoupení. Jelikož je uzavřena darovací smlouva v přímé linii příbuzných, je obdarovaná majitelka osvobozena od povinnosti uhradit daň. Jediné náklady spojené s tímto procesem jsou správní poplatek za změnu vlastníka v katastru nemovitostí (2 000 Kč) dle zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích a za ověření podpisů (30 Kč za jeden podpis).

Dle stavebního zákona není potřeba stavební povolení ani ohlášení stavby, ale je nutný územní souhlas, jehož cenu taktéž stanovuje zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích. Jelikož tiny house bude mít více než 16 m² zastavěné plochy, podléhá také zápisu do katastru nemovitostí v ceně 2 000 Kč.

Mezi náklady spojené se založením podniku jednoznačně patří získání živnostenského oprávnění, jehož cena činí 1 000 Kč. Největší podíl na počátečních nákladech má pořízení obytného modulu včetně elektroinstalace a připojení na vodu, WC, umyvadla, toalety a stropního osvětlení. Započítány jsou elektronické spotřebiče, vybavení a nábytek či dekorace. Celková suma nákladů na založení podniku činí 794 060 Kč, které majitelka uhradí ze svých úspor, aby nebyla závislá na cizích zdrojích.

Tabulka 20 Náklady spojené se založením podniku (vlastní zpracování)

Položka	Cena
Přepis pozemku (ověření podpisů, správní poplatky)	2 060 Kč
Územní souhlas	1 000 Kč
Zápis do katastru nemovitostí	2 000 Kč
Živnostenské oprávnění	1 000 Kč
Pořízení obytného modulu včetně elektroinstalace a připojení na vodu, WC, umyvadla, stropního osvětlení	600 000 Kč
Wifi router	4 000 Kč
Multifunkční klimatizace	30 000 Kč
Infrasauna	40 000 Kč
Vířivá vana	45 000 Kč
Tablet	4 000 Kč
Projektor	4 500 Kč
Horkovzdušná fritéza	2 000 Kč
Rychlovarná konvice	500 Kč
Toustovač	500 Kč
Lednice	3 000 Kč
Nádobí	2 000 Kč
Gril	500 Kč
Postel včetně matrací	15 000 Kč
Komody a kuchyňská linka	20 000 Kč
Jídelní stůl se židlemi	3 000 Kč
Ručníky	500 Kč
Polštáře a peřiny včetně ložního prádla	8 000 Kč
Nástěnné světlení	2 000 Kč
Venkovní posezení	2 000 Kč
Dekorace	1 500 Kč
Celkem	794 060 Kč

Pravidelné roční náklady

Podnik pro svůj provoz musí ročně vynakládat i pravidelné náklady ve výši 137 283 Kč. Mezi pravidelné náklady je zahrnut internet placený ročním tarifem. K placení přístupu na

Netflix a paušální daně dochází měsíčně, avšak v tabulce níže jsou uvedeny již sumy za rok. Jelikož si majitelka zřídí web sama přes platformu webnode.com, není s jinými náklady na webové stránky než s placením domény počítáno.

Tabulka 21 Pravidelné fixní roční náklady (vlastní zpracování)

Položka	Cena
Internet	10 000 Kč
Netflix	2 388 Kč
Paušální daň	74 496 Kč
Voda a elektřina	50 000 Kč
Doména pro web	399 Kč
Celkem fixní náklady/rok	137 283 Kč

Mezi pravidelné roční variabilní náklady se řadí pouze jedna položka. Náklady zahrnují sanitální, úklidové prostředky a toaletní potřeby jako jsou čistič podlahy, toaletní papír, prostředek na nádobí apod. Pro predikci ztráty nebo zisku z dalších let podnikání je potřebné uvažovat zvýšení pravidelných variabilních nákladů v důsledku zvýšení obsazenosti. Předpokládaný vývoj nákladů na úklidové prostředky a toaletní potřeby v následujících letech podnikání vyobrazuje tabulka níže.

Tabulka 22 Pravidelné variabilní roční náklady (vlastní zpracování)

Úklidové a toaletní prostředky	Pesimistická	Realistická	Optimistická
2024	43 000 Kč	45 000 Kč	47 000 Kč
2025	45 000 Kč	47 000 Kč	49 000 Kč
2026	47 000 Kč	49 000 Kč	51 000 Kč

13.2 Plánované výnosy

Pro odhad výnosů je počítáno se stanovenou cenou 2 600 Kč za pronájem ubytovacího zařízení včetně neomezeného využití wellness za 1 noc. Cena je stanovena tak, aby byla konkurenční výhodou, tedy nižší jak u konkurence a zároveň spadá do preferovaného cenového rozmezí potenciálních zákazníků z dotazníkové šetření. Výnosy jsou zpracovány pro tři varianty – pesimistickou, realistickou a optimistickou. Podnik bude otevřen celoročně (tedy 365 dní), nehledě na svátky, jelikož zrovna o těch by mohl být podnik hojně navštěvován, neboť mnoho lidí jezdí například na prodloužené víkendy. Pro jednotlivé varianty je počítáno s následující odhadovanou obsazeností:

- pesimistická – 40%, tedy 146 nocí
- realistická – 55%, tedy 201 nocí
- optimistická – 70%, tedy 256 nocí

Tabulka 23 Výnosy (vlastní zpracování)

Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Počet obsazených nocí	146	201	256
Cena za noc	2 600 Kč		
Výnosy	379 600 Kč	522 600 Kč	665 600 Kč

Tabulka výše zobrazuje odhadované roční výnosy jednotlivých variant obsazenosti. Co se týká pesimistické varianty, odhadované procento návštěvnosti je 45%, tedy 146 nocí, z čehož vyplývají výnosy v hodnotě 379 600 Kč. Realistická varianta s počtem 201 obsazených nocí čítá výnosy 522 600 Kč. V případě optimistické varianty vyšly výnosy 665 600 Kč při 70% obsazenosti.

13.3 Roční zisk

Jelikož podnik bude v provozu od počátku roku 2024, není v roce 2023 generován zisk. Ve zbytku roku 2023 bude probíhat příprava a založení podniku. Majitelka pouze vloží na účet finanční částku, kterou se pokryjí počáteční náklady. Zisk podniku je v prvním roce podnikání, tedy v roce 2024, vypočten pro všechny tři možné varianty obsazenosti tiny housu. V pesimistické variantě, která předpokládá 40% obsazenost, je vykalkulován zisk 199 317 Kč. V realistické variantě dochází taktéž k tvorbě zisku v hodnotě 340 317 Kč, což je částka při 55% obsazenosti. Optimistická varianta ročního zisku při 70% obsazenosti vychází na 481 317 Kč.

Tabulka 24 Roční zisk v roce 2024 (vlastní zpracování)

Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Výnosy	379 600 Kč	522 600 Kč	665 600 Kč
Fixní roční náklady	137 283 Kč	137 283 Kč	137 283 Kč
Variabilní roční náklady	43 000 Kč	45 000 Kč	47 000 Kč
Zisk v prvním roce	199 317 Kč	340 317 Kč	481 317 Kč

V dalším roce podnikání je počítáno jen s nepatrným zvýšením procentuálních odhadů obsazenosti, neboť chvíli podniku trvá, než se na trhu uchytlí. V třetím roce podnikání je

předpokládáno další navýšení obsazenosti dle tabulky. Ve druhém roce podnik z pohledu realistické varianty generuje zisk ve výši 356 517 Kč a v třetím 383 117 Kč. Avšak je nutno vzít v úvahu, že je to pouze odhad, neboť se mohou změnit ceny energií, výše paušální daně a další.

Tabulka 25 Zisk v dalších letech dvou letech (vlastní zpracování)

Pesimistická	2025	2026
Odhadované % obsazení	42% (153 nocí)	45% (164 nocí)
Výnosy	397 800 Kč	426 400 Kč
Fixní roční náklady	137 283 Kč	137 283 Kč
Variabilní roční náklady	45 000 Kč	47 000 Kč
Celkem zisk	215 517 Kč	242 117 Kč
Realistická	2025	2026
Odhadované % obsazení	57% (208 nocí)	60% (219 nocí)
Výnosy	540 800 Kč	569 400 Kč
Fixní roční náklady	137 283 Kč	137 283 Kč
Variabilní roční náklady	47 000 Kč	49 000 Kč
Celkem zisk	356 517 Kč	383 117 Kč
Optimistická	2025	2026
Odhadované % obsazení	72% (263 nocí)	75% (274 nocí)
Výnosy	683 800 Kč	712 400 Kč
Fixní roční náklady	137 283 Kč	137 283 Kč
Variabilní roční náklady	49 000 Kč	51 000 Kč
Celkem zisk	497 517 Kč	524 117 Kč

13.4 Cash flow

Cashflow představuje tok peněžních prostředků v podniku. Výkaz cashflow níže v tabulce zobrazuje stav peněžních toků v podniku během prvních tří let podnikání. V roce 2023 bude vložena na účet částka 795 000 Kč, ze které budou uhrazeny počáteční náklady na založení podniku ve výši 794 060 Kč z úspor majitelky. Začátek podnikání je plánován od 1. 1. 2024, proto v roce 2023 nejsou uvedeny žádné příjmy. Cashflow je ve všech variantách i letech kladné a má rostoucí charakter. V každém případě by si firma z peněžních prostředků měla odkládat část peněz na tvorbu finanční rezervy.

Tabulka 26 Cashflow (vlastní zpracování)

Pesimistická	2023	2024	2025	2026
Stav na začátku období	795 000 Kč	940 Kč	200 257 Kč	415 774 Kč
Roční příjmy	0	379 600 Kč	397 800 Kč	426 400 Kč
Roční výdaje	794 060 Kč	180 283 Kč	182 283 Kč	184 283 Kč
Stav na konci období	940 Kč	200 257 Kč	415 774 Kč	657 891 Kč
Realistická	2023	2024	2025	2026
Stav na začátku období	795 000 Kč	940 Kč	341 257 Kč	697 774 Kč
Roční příjmy	0	522 600 Kč	540 800 Kč	569 400 Kč
Roční výdaje	794 060 Kč	182 283 Kč	184 283 Kč	186 283 Kč
Stav na konci období	940 Kč	341 257 Kč	697 774 Kč	1 080 891 Kč
Optimistická	2023	2024	2025	2026
Stav na začátku období	795 000 Kč	940 Kč	482 257 Kč	979 774 Kč
Roční příjmy	0	665 600 Kč	683 800 Kč	712 400 Kč
Roční výdaje	794 060 Kč	184 283 Kč	186 283 Kč	188 283 Kč
Stav na konci období	940 Kč	482 257 Kč	979 774 Kč	1 503 891 Kč

13.5 Návratnost investice

Doba návratnosti investice představuje dobu, za kterou se podnikateli investice vrátí nazpět. Návratnost je vypočtena poměrem výše počáteční investice a průměrného cashflow v jednotlivých variantách. V případě zamýšleného podniku se počáteční investicí rozumí vynaložená částka na založení a vybavení podniku. Doba návratnosti je nízká, neboť počáteční investice neobsahuje koupi pozemku, který je v rodinném vlastnictví. V případě pesimistické varianty činí ukazatel doby návratnosti 2,49 roku, v případě realistické 1,5 roku a v případě optimistické 1,07 roku.

Tabulka 27 Doba návratnosti investice (vlastní zpracování)

Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Výše investice	794 060 Kč	794 060 Kč	794 060 Kč
Průměrné roční CF	318 715,5 Kč	530 215,5 Kč	741 715,5 Kč
Doba návratnosti	2,49 roku	1,50 roku	1,07 roku

14 ANALÝZA RIZIK

S každým podnikáním se pojí určitá rizika, která mohou představovat hrozbu pro daný podnik a mít na něj negativní dopad. Riziko nastat může, ale také nemusí, avšak je důležité tato ohrožení identifikovat a snažit se jim předejít. Z tohoto důvodu je zpracována analýza rizik, která vyhodnocuje odhalená rizika na základě pravděpodobnosti jejich výskytu a dopadu na zamýšlený podnik.

14.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik představuje proces zamyšlení se nad tím, jaké konkrétní situace mohou nastat v budoucnu a ovlivnit podnik. Pro navržený business model mohou nastat tato rizika:

- vysoké počáteční výdaje
- nízká návštěvnost
- nízké tržby
- poškození pověsti
- výpadek internetového připojení
- výpadek elektřiny
- porucha wellness vybavení
- porucha multifunkční klimatizace
- nemoc/úraz majitelky
- vstup konkurence na trh
- vysoká inflace
- růst cen energií
- legislativní změny
- válka na Ukrajině
- přírodní katastrofy

14.2 Ohodnocení rizik

Pro rozpoznání těch nejobávanějších rizik je zvoleno hodnocení pomocí matice rizik, která graficky znázorňuje rizika podle jejich závažnosti. K jejich ohodnocení je určena bodová škála od 1 do 5 bodů, přičemž 1 bod nepředstavuje téměř žádné riziko, respektive minimální dopad, a 5 bodů takřka jistý výskyt s ničivými účinky. Přehled bodového hodnocení poskytuje následující tabulka.

Tabulka 28 Způsob bodového hodnocení rizik (vlastní zpracování)

Bodové hodnocení	Pravděpodobnost	Dopad
1	Velmi nízká	Téměř nulový
2	Nízká	Drobný
3	Střední	Významný
4	Vysoká	Velmi výrazný
5	Velmi vysoká	Katastrofický

Na základě stanoveného způsobu bodového hodnocení identifikovaných rizik lze stanovit matici rizik, která vyobrazuje jejich závažnost ve třech kategoriích. Konkrétně se jedná o semaforovou metodu, kdy každá z barev označuje významnost ohrožení podle priorit. Zelená barva zahrnuje nezávažná nízká rizika, která jsou pro podnik přijatelná. Oranžová představuje nežádoucí střední rizika, kterým je třeba věnovat pozornost a červená ta, na které by se měl podnik prioritně zaměřit, neboť jsou pro podnik nejvíce nebezpečná. Tato vysoká rizika mohou mít katastrofický dopad.

Tabulka 29 Matice rizik (vlastní zpracování)

		Dopad				
		1	2	3	4	5
Pravděpodobnost	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

Následující tabulka shrnuje všechna identifikovaná rizika a jejich ohodnocení na základě pravděpodobnosti jejich výskytu a závažnosti dopadu. Vyobrazena je také významnost

ohrožení na základě semaforu, čímž lze získat povědomí o těch nejvíce ohrožujících okolnostech či jevech.

Tabulka 30 Vyhodnocení rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Závažnost
Nízká návštěvnost	3	5	15
Nízké tržby	3	4	12
Poškození pověsti	2	5	10
Výpadek internetového připojení	1	3	3
Výpadek elektřiny	2	2	4
Porucha wellness vybavení	1	5	5
Porucha multifunkční klimatizace	1	3	3
Nemoc/úraz majitelky	3	3	9
Vstup konkurence na trh	5	4	20
Vysoká inflace	3	4	12
Růst cen energií	3	4	12
Legislativní změny	4	3	12
Válka na Ukrajině	3	3	9
Přírodní katastrofy	1	4	4

14.3 Opatření ke snížení rizik

Opatření ke snížení rizik je vhodné navrhnout právě pro rizika, která byla vyhodnocena jako nejvíce nebezpečná a mohou mít na zamýšlený podnik nejméně příznivý dopad. Jsou vymezeny možnosti snížení dopadu i pro střední rizika, jelikož by jimi podnik taktéž neměl opomíjet.

14.3.1 Nízká rizika

Jako nízká rizika přijatelná pro podnik lze označit výpadek internetového připojení, výpadek elektřiny, poruchu multifunkční klimatizace a přírodní katastrofy. Tato rizika nijak zvlášť neohrožují chod podniku, neboť pravděpodobnost jejich výskytu je takřka vyloučena. V tyni housu je plánován rychlý a kvalitní bezdrátový internet, který by měl být stabilní a bez výpadků. Porucha multifunkční klimatizace může samozřejmě také vzniknout, avšak není to pravděpodobné. Spadají sem i přírodní katastrofy, které nejsou v České republice tak častým

jevem. Výpadek proudu představuje celkem běžnou věc, avšak je na něm závislý celý tiny house včetně wellness vybavení.

14.3.2 Střední rizika

Mezi střední rizika spadá nejvíce z identifikovaných ohrožení. Nepředstavují úplně ten nejzávažnější problém, avšak podnik by je neměl ignorovat.

Nízké tržby a poškození pověsti jdou spolu ruku v ruce, neboť poškozená pověst vede k poklesu návštěvnosti podniku, čímž jsou zapříčiněny nízké tržby. Důvodem nízkých tržeb také může být malé povědomí o podniku. Jako opatření lze aplikovat rozvinutí propagace pomocí placené reklamy na sociálních sítích a osobní přístup majitelky včetně snahy splnění všech přání zákazníků.

Porucha sauny nebo vířivky není pravděpodobná, avšak nastat může, což by značně ovlivnilo hodnotovou nabídku podniku. V takové situaci je možné zavolat opraváře a svým hostům nepříjemnost vynahradit například v podobě slevy na další pobyt či lahví vína.

Jelikož je majitelka jediným zaměstnancem, její onemocnění či úraz mohou omezit například vykonávání úklidových prací v objektu při odjezdu hostů. Proto je důležité mít k dispozici osobu, která by ji krátkodobě zastoupila.

Predikce vývoje inflace počítá s jejím snižováním, avšak v současné době se stále pohybuje v extrémních procentech. Co se týká růstu cen energií, ten nehrozí v současné době, neboť jsou ceny zastropovány. Avšak stále přetrvává hrozba jejich zvyšování v budoucnu. V oblasti legislativy současný prezident chystá daňové reformy, které by mohly ovlivnit finanční stránku podniku. Stále probíhající válečný konflikt na Ukrajině ovlivňuje nejen naši ekonomiku. Pro tato zmíněná rizika se jako opatření nabízí tvorba finančních rezerv, které by podniky podržely v nepříznivých situacích.

14.3.3 Vysoká rizika

Z rizikové analýzy vyplynuly dvě ohrožující okolnosti, které mohou mít velmi závažný dopad na životnost zamýšleného podniku. Jako to úplně nejzávažnější riziko vyšel vstup konkurenčních subjektů na trh, kteří odlákají zákazníky zamýšleného podniku. Jelikož podmínky pro vstup na trh nepředstavují relativně žádné bariéry, je to velmi závažné riziko. Vstup konkurentů na trh je také ovlivněn trendem rozmachu těchto jedinečných ubytování s přidanou hodnotou, který nabírá na popularitě od covidové pandemie. Aby noví konkurenti neodlákali pozornost mých zákazníků, je nutné s nimi stále udržovat kontakt pomocí

sociálních sítí. Jako další možnost se jeví investování do placené reklamy právě na sociálních sítích, kde mnoho lidí vyhledává místa k navštívení. Pomoci by mohlo i vybudování stálé zákaznické základny pomocí slevového věrnostního programu.

Posledním z nejzávažnějších rizik je hrozba nízké návštěvnosti podniku. Ta může být zapříčiněna nedostatečným povědomím o podniku, odlákáním zákazníků konkurencí či negativní ústní reklamou, která vede k poškození pověsti. Opatřením je dostatečná propagace tiny housu či udržování vztahů se zákazníky. Nelze opomenout osobní přístup majitelky k zákazníkům, neboť první dojem a její chování může velmi ovlivnit spokojenost zákazníka a jeho loajalitu.

15 VLASTNÍ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO MODELU

Co se týká vlastního názoru na zamýšlené podnikání, autorka v něm vidí velký potenciál, a to z důvodu, že je podnikání založeno na trendech dnešní doby, ale také tomu nahrávají do karet analyzované příležitosti na trhu.

Mezi zákaznické segmenty se řadí páry, pracující lidé, senioři cestující za osobním rozvojem, zdravím a wellness a v neposlední řadě také lidé, kteří přímo vyhledávají tento druh ubytování, neboť samotný podnik představuje jeden z trendů, jelikož se jedná o jedinečné ubytování s přidanou hodnotou v podobě neomezeného využití wellness vybavení. Problémem, který zamýšlený podnik řeší, je potřeba odpočinku či nedostatek ubytovacích kapacit, ať už v kraji či v blízkosti přírody. Jako další problém se jeví únava, stres nebo špatná psychická či fyzická kondice lidí po covidové pandemii, která jednoznačně zanechala na lidech dopad. V souvislosti s covidem byl identifikován ještě jeden problém, a to strach či fobie lidí z šíření bakterií při větší koncentraci osob.

Řešením je tedy pronájem soukromého tiny housu pro dva s neomezeným využitím wellness, neboť jeho účinky mají blahodárný vliv na zdraví. Hodnotová nabídka tedy spočívá v ničím nerušeném odpočinku, naprostém soukromí a nulové koncentraci osob a také v neomezeném využití wellness vybavení po celou dobu pobytu. Tiny house navíc představuje dokonalou kombinaci odpočinku a příjemného prostředí na práci, což by mohli ocenit ti, kteří se účastní trendu workation.

Co se týká distribučních kanálů, důležité je optimalizované zobrazování webových stránek (tzv. responzivní design) společně s rezervačním systémem. Propagace ubytování je nastavena pomocí sociálních sítí včetně oslovení influencerů a soutěží o pobyty. Sociální sítě mají v dnešní době velkou moc, proto se podnik kromě webových stránek zaměří hlavně na ně. Posloužit k propagaci může také word of mouth či letáčky. Klíčovými metrikami, které bude podnik sledovat, jsou počet přenocování za měsíc, roční obsazenost, ale také počet spokojených zákazníků a vývoj počtu sledujících na sociálních sítích včetně dosahu jednotlivých příspěvků.

Jako neférová výhoda je uveden osobní přístup k zákazníkům, který je umožněn právě tím, že se jedná o malý podnik. Dále je zmíněna jedinečná propagace pomocí originálních trendy videí do instagramových či facebookových reels, která mohou mít až enormní dosah v řádku desítek i statisíců shlédnutí. Výhodou je taky nízká cena, která sice není nezkopírovatelná, avšak je nižší než u konkurenčních subjektů.

Zdrojem příjmů podniku je jeho pronájem. Na druhé straně mezi náklady patří finance na založení podniku a také pravidelné náklady, které musí být placeny, aby podnik fungoval. Velkou výhodou do začátku podnikání je pozemek, na který podnikatelka nemusí vynakládat finance. Jako výhoda se také jeví relativně nízké počáteční náklady, které musí podnikatelka vynaložit na založení, postavení a vybavení podniku a rychlá návratnost investice.

Jak je zřejmé ze SWOT analýzy, která hodnotí zamýšlený podnik ze všech úhlů pohledu, jistě mohou nastat nepříznivé okolnosti, které mohou podnik ohrozit, avšak převažují spíše silné stránky a příležitosti. Samozřejmě životnost podniku se nejlépe ověřuje praxí, tedy uvedením podniku do provozu, což skutečně ukáže, zda podnik na trhu dokáže přežít nebo ne. Avšak při příležitosti využití rodinného pozemku, tedy bez vynakládání velkých finančních částek na koupi pozemku a při relativně nízkých nákladech na založení, postavení a vybavení podniku, nevidí autorka důvod, proč neověřit business model v praxi.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala tvorbou business modelu nového podniku cestovního ruchu. Motivem vzniku této práce byla skutečnost nevyužitého stavebního pozemku autorčiny babičky, pozemek tedy nebyl efektivně využit. Hlavním cílem práce bylo navrhnout zmíněný business model, konkrétně soukromé ubytovací zařízení v podobě tiny housu z lodního kontejneru s wellness vybavením. Jako dílčí cíl bylo zvoleno zpracování teoretických východisek, analýza situace na trhu a současného stavu konkurence. Posledním sekundárním cílem bylo podrobit model ekonomickému zhodnocení. Dle uvážení autorky byly cíle práce naplněny.

V teoretické části práce byla provedena literární rešerše vybraných východisek z oblasti podnikání, business modelů a cestovního ruchu. Teoretická východiska byla také doplněna o analytické metody, které autorka využila v praktické části práce. Praktická část byla rozdělena na dvě části, a to analytickou a projektovou. Poznatky z provedených analýz byly promítnuty do samotné tvorby business modelu v projektové části.

V analytické části byla nejprve provedena analýza trhu pomocí rozboru dostupných statistik a ukazatelů z cestovního ruchu, kterou následovala identifikace současných trendů v oboru turismu. Business model byl podpořen kvantitativním výzkumem ve formě dotazníkového šetření, které poskytlo orientační data o potenciálních zákaznících a jejich preferencích, požadavcích či očekáváních v souvislosti se zamýšleným podnikáním. Dotazník také ověřoval stanovené hypotézy, které byly vyhodnoceny na základě relativních četností. Průzkum byl učiněn i z hlediska makrookolí podniku, a to pomocí PESTLE analýzy, která se zaměřila na politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory, jež mohou mít na podnik vliv. Prostředí podniku bylo analyzováno i z geografického hlediska, přesněji z pohledu selektivních, lokalizačních i realizačních předpokladů cestovního ruchu. Byla také prozkoumána konkurence, jak potenciální, tak stávající, která byla podrobena hodnotovému rozboru.

Business model zamýšleného podniku byl navržen pomocí metody Lean Canvas, a to z důvodu, že je tento model vhodný právě pro začínající či nově vznikající podniky. Podnikatel, respektive budoucí podnikatel, na toto plátno může vnést své nápady a myšlenky či podnikatelské hypotézy, které je však nutno ověřit praxí. Tvorbě modelu předcházelo sestavení nástroje Value Proposition Canvas, který podniku pomáhá lépe pochopit zákazníka a způsob, jakým pro něj tvoří hodnotu. V rámci práce byly vymezeny čtyři

zákaznické segmenty, přičemž pro každý z nich byl vytvořen tento nástroj individuálně. Jelikož se Value Proposition Canvas dokonale integruje s modelem Lean Canvas, sloužil jako základ pro stanovení unikátní hodnotové nabídky, zákaznických segmentů, ale také problémů.

Projekt byl také podroben SWOT analýze, ze které vyplynuly silné či slabé stránky podniku a možné příležitosti a hrozby. Nakonec byl navržený business model ekonomicky zhodnocen z pohledu nákladů, výnosů, zisku, cashflow a návratnosti investice a provedena riziková analýza pomocí matice rizik.

Co se týká modelu samotného, autorka vidí potenciál v jeho vzniku i udržení se na trhu, neboť podnikatelský nápad je podložen současnými trendy a analyzovanými příležitostmi na trhu. Velkou výhodou představuje pozemek, na který autorka nemusí vynakládat finanční zdroje, neboť bude na její jméno převedena nevyužívána parcela pomocí darovací smlouvy. Výhodou tiny housu je malý prostor, proto se jako výhoda také jeví relativně nízké počáteční náklady na vybavení.

Jak již bylo zmíněno, potenciál podniku je také podložen SWOT analýzou, kde převažovaly silné stránky a příležitosti. Na základě těchto faktů nevidí autorka důvod, proč daný business model neověřit v praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADÁMEK, Pavel a Lucie MEIXNEROVÁ, 2022. *Business modelování: Jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-271-3356-7.

BERÁNEK, Jaromír a kolektiv, 2013. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting, 296 s. ISBN 978-80-86724-46-1.

CROLL, Alistair a Benjamin YOSKOVITZ, 2013. *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. USA: O'Reilly Media, 437 s. ISBN 978-1-449-33567-0.

ČESKO. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. © 2010-2023 [cit. 17. 03. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. © 2010-2023 [cit. 17. 03. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

ČESKO. Zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. © 2010-2023 [cit. 29. 01. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#f4578843>

ČEVELOVÁ, Magdalena, 2015. *Marketingový plán na pivním tácku*. Eknihy hned, 84 s. ISBN 978-80-7536-059-9.

FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.

GASSMANN, Oliver, Karolin FRANKENBERGER a Michaela CHOUDURY, 2020. *The Business Model Navigator: The strategies behind the most successful companies*. 2nd Edition. United Kingdom: Pearson Education Limited, 424 s. ISBN 978-1-292-32712-9.

HAMARNEH, Iveta, 2012. *Geografie turismu*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4430-8.

HENRY, Anthony E., 2021. *Understanding strategic management*. 4th Edition. United Kingdom: Oxford University Press, 387 s. ISBN 978-0-19-885983-3.

HOLEČKOVÁ, Lenka a Jaroslava HYRŠLOVÁ, 2018. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 296 s. ISBN 978-80-87839-90-4.

HOLEŠINSKÁ, Andrea, 2022. *Destinační management: jak rozvíjet destinaci*. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-271-3218-8.

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-271-3041-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTÍKOVÁ, Halina, 2013. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-4603-6.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

LADE, Clare et al., 2020. *International Tourism Futures: The Drivers and Impacts of Change*. Oxford: Goodfellow Publishers, 256 s. ISBN 978-1-911635-23-9.

LEWRICK, Michael, Patrick LINK a Larry LEIFER, 2018. *The Design Thinking Playbook: Mindful Digital Transformation of Teams, Products, Services, Businesses and Ecosystems*. Hoboken: John Wiley & Sons, 352 s. ISBN 978-1-119-46747-2.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

MAURYA, Ash, 2016. *Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth*. New York: Portfolio/Penguin, 304 s. ISBN 9781101980521.

MAURYA, Ash. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. 3rd Edition. USA: O'Reilly Media, 2022, 240 s. ISBN 978-1-098-10877-9.

MUEHLHAUSEN, Jim, 2013. *Business models for dummies*. Hoboken: John Wiley & Sons, 384 s. ISBN 978-1-118-54761-8.

NECK, Heidi M., Christopher P. NECK a Emma L. MURRAY, 2018. *Entrepreneurship: The Practice and Mindset*. Los Angeles: SAGE, 560 s. ISBN 978-1-4833-8352-1.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

OSTERWALDER, Alexander et al., 2014. *Value Proposition Canvas: How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken: John Wiley & Sons, 320 s. ISBN 978-1-118-96805-5.

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, 2014. *Ekonomika turismu: Turismus České republiky*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 264 s. ISBN 978-80-247-3643-3.

PILJ, Patrick van der, Justin LOKITZ a Lisa Kay SOLOMON, 2016. *Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation*. Hoboken: John Wiley & Sons, 272 s. ISBN 9781119272113.

PRIESTLEY, Daniel, 2018. *Entrepreneur revolution: How to develop your entrepreneurial mindset and start the business that works*. United Kingdom: John Wiley and Sons, 312 s. ISBN 9780857087829.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

SARSBY, Alan, 2016. *SWOT analysis*. Oakland: Spectaris Ltd, 86 s. ISBN 978-0-9932504-2-2.

SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel REIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2020. *Začínáme podnikat*. Praha: Grada, 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

SUWELACK, Thomas, Manuel STEGEMANN a Ang FENG XIA. *Creating a Customer Experience-Centric Startup*. Switzerland: Springer, 2022, 169 s. ISBN 978-3-030-92457-7.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání*. Praha: Grada, 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kolektiv, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kolektiv, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VLACH, Robert, 2017. *Na volné noze: Podnikajte jako profesionálové*. Brno: Jan Melvil Publishing, 760 s. ISBN 978-80-7555-015-6.

VLACHOVÁ, Barbora, 2020. *Právo pro podnikatele*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 112 s. ISBN 978-80-88330-27-1.

YOE, Charles, 2019. *Principles of Risk Analysis: Decision Making Under Uncertainty*. 2nd Edition. Florida: CRC Press, 816 s. ISBN 978-1-138-47820-6.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

10 trendů v cestování, které musíte v roce 2022 zkusit. In: *amazingplaces.cz* [online]. 2. 6. 2022 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.amazingplaces.cz/cs/blog/10-trendu-v-cestovani-ktere-musite-v-roce-2022-zkusit-493>

7 tipů jak a proč digitalizovat i váš hotel nebo apartmán. In: *keyguru.cz* [online]. 29. 1. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://keyguru.cz/7-tipu-jak-a-proc-digitalizovat-i-vas-hotel-nebo-apartman/>

Africké muzeum Dr. Emila Holuba – Holice, © 2021. *holice.eu* [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.holice.eu/infocentrum/tipy-na-vylety/africke-muzeum-dr-emila-holuba-holice/>

BARÁKOVÁ, Hana. Zrušení elektronické evidence tržeb od 1. 1. 2023. In: *financnisprava.cz* [online]. 21. 12. 2022 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/media-a-verejnost/tiskove-zpravy-gfr/tiskove-zpravy-2022/zruseni-elektronicke-evidence-trzeb-od>

BUCHVALDEK, Jiří. Povinnosti poskytovatele krátkodobého ubytování. In: *hblaw.eu* [online]. 29. 2. 2016 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://www.hblaw.eu/l/povinnosti-poskytovatele-kratkodobeho-ubytovani/>

Cestovní ruch - 4. čtvrtletí 2017. In: *czso.cz* [online]. 8. 2. 2018 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/cestovni-ruch-4-ctvrtleti-2017>

Cestovní ruch - 4. čtvrtletí 2018. In: *czso.cz* [online]. 7. 2. 2019 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/cestovni-ruch-4-ctvrtleti-2018>

Cestovní ruch - 4. čtvrtletí 2019. In: *czso.cz* [online]. 7. 2. 2020 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/cestovni-ruch-4-ctvrtleti-2019>

Cestovní ruch - 4. čtvrtletí 2020. In: *czso.cz* [online]. 9. 2. 2021 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/cestovni-ruch-4-ctvrtleti-2020>

Cestovní ruch - 4. čtvrtletí 2021. In: *czso.cz* [online]. 9. 2. 2022 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/cestovni-ruch-4-ctvrtleti-2021>

Cestovní ruch - 4. čtvrtletí 2022. In: *czso.cz* [online]. 9. 2. 2023 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/cestovni-ruch-4-ctvrtleti-2022>

ČESKO. Nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností. In: *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. © 2010-2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-278>

Český statistický úřad. *Statistická ročenka pardubického kraje – 2021*. In: *czso.cz* [online]. Krajská správa Českého statistického úřadu v Pardubicích, 20. 12. 2021 [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142303632/33009221.pdf/d808f53a-f82a-422f-b750-8e78eb486c18?version=1.21>

ČTK. Česko bude postupně vymírat. Statistický úřad zveřejnil demografickou projekci do roku 2100. In: *irozhlas.cz* [online]. 28. 11. 2018 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/obyvatelstvo-cesky-statisticky-urad-starnuti-migrace-statistiky-prognoza-2100_1811281232_gak

ČTK. Podle Pavla jsou reformy penzí a daní nezbytné, je nutné je lidem vysvětlit. In: *novinky.cz* [online]. 30. 1. 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-podle-pavla-jsou-reformy-penzi-a-dani-nezbytno-je-nutne-je-lidem-vysvetlit-40421425>

Doprava, © 2006–2022. *vychodni-cechy.info* [online]. [cit. 2023-02-06]. Dostupné z: <https://www.vychodni-cechy.info/doprava/>

Doprava, © 2022. *pardubice.eu* [online]. [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://pardubice.eu/doprava>

Ekonomika: Víte, že... *Český statistický úřad* [online]. © 2022. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/110224ekonomika>

Ekoznačka EŠV a EŠS. In: *ekoznacka.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.ekoznacka.cz/ekoznacka-esv-a-ess/>

FILIPOVÁ, Štěpánka. Češi loni po Česku cestovali nejvíc v novodobé historii. In: *Komoraplus.cz* [online]. 15. 2. 2023 [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://komoraplus.cz/2023/02/15/cesi-loni-po-cesku-cestovali-nejvic-v-novodobe-historii/>

Glamping Ventus. In: *amazingplaces.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.amazingplaces.cz/cs/kouzelnamista/glamping-ventus->

GLAMPING: 11 osvědčených tipů na glamping v Česku. In: *bagbag.cz* [online]. © 2019-2023 [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://bagbag.cz/glamping/>

HDP, regionální účty v Pardubickém kraji v roce 2020. *Český statistický úřad* [online]. 24. 1. 2022. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/hdp-regionalni-ucty-v-pardubickem-kraji-v-roce-2020>

HDP, regionální účty. *Český statistický úřad* [online]. © 2022. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/hdp-xe>

Charakteristika Pardubického kraje (údaje za rok 2020). *Český statistický úřad* [online]. 15.12.2022. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika-pardubickeho-kraje-udaje-za-rok-2020>

Chrudim – Muzeum barokních soch v kostele sv. Josefa, © 2007–2022. *turistika.cz* [online]. [cit. 2023-02-06]. Dostupné z: <https://www.turistika.cz/mista/chrudim-muzeum-baroknich-soch-v-kostele-sv-josefa/detail>

Informační centra dle krajů ČR. *A.T.I.C. České republiky* [online]. © 2022. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <http://www.aticcr.cz/pardubicky-kraj/os-1009/p1=2303>

Jak zvýšit IQ ubytovacího zařízení. In: *gastroahotel.cz* [online]. 26. 9. 2022 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://gastroahotel.cz/jak-zvysit-iq-ubytovaciho-zarizeni/>

Jaké jsou trendy materiály ve stavebnictví v roce 2023. In: *obb.cz* [online]. 28. 3. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.obb.cz/blog/jake-jsou-trendy-materialy-ve-stavebnictvi-v-roce-2023/>

KADLEC, Michal. Třetí vlna snižování sazeb DPH na 10 % v roce 2020. In: *portal.pohoda.cz* [online]. 8. 7. 2020 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dph/treti-vlna-snizovani-sazeb-dph-na-10-v-roce-2020/>

Kalkulačka inflace. In: *moneta.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/kalkulacky/kalkulacka-inflace>

Kapacita a návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení cestovního ruchu v Pardubickém kraji v roce 2021. *Český statistický úřad* [online]. Krajská správa ČSÚ v Pardubicích, 2022. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/kapacita-a-navstevnost-hromadnych-ubytovacich-zarizeni-cestovniho-ruchu-v-pardubickem-kraji-v-roce-2021>

Kapacity hromadných ubytovacích zařízení. In: *czso.cz* [online]. Vygenerováno 3. 4. 2023c [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31742&pvo=CRU01&str=v42&c=v3~8_RP2022&u=v42_VUZEMI_100_3093

KÉZROVÁ, Eva. Po covidu můžete mít pošramocenou psychiku. K nemoci to patří, při problémech vyhledejte pomoc. In: *plus.rozhlas.cz* [online]. 12. 5. 2021 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/po-covidu-muzete-mit-posramocenou-psychiku-k-nemoci-patri-pri-problemech-8488530>

Kladruby nad Labem – představení, © 2022. *unesco-czech.cz* [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: https://www.unesco-czech.cz/kladruby-nad-labem/predstaveni/#page_start

KOLÁČKOVÁ, Gaja. Wellness trendy roku 2021: Návrat ke kořenům. In: *celyoturismu.cz* [online]. 30. 4. 2021 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://celyoturismu.cz/wellness-trendy-roku-2021-navrat-ke-korenum/>

Komu se v roce 2023 vyplatí paušální daň? Přihlásit se k ní můžete do 10. ledna. In: *businessinfo.cz* [online]. 9. 1. 2023 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/komu-se-v-roce-2023-vyplati-pausalni-dan-prihlasit-se-k-ni-muzete-od-rijna-do-ledna/>

KONOPIKOVÁ, Kateřina. CzechTourism opět láká zahraniční turisty. In: *Komoraplus.cz* [online]. 17. 2. 2023 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://komoraplus.cz/2023/02/17/czechtourism-opet-laka-zahranicni-turisty/>

Kopečková pout', 2022. *letohrad.eu*. [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.letohrad.eu/kopeczkova-pout/ds-53/p1=62>

Kritéria. In: *ekoznacka.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.ekoznacka.cz/kriteria/>

LANGHAMROVÁ, Jitka. VŠE o ...stárnutí české populace. In: *archiv.hn.cz* [online]. 4. 8. 2016 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-65390290-vse-o-starnuti-ceske-populace>

Lednová predikce MF: Ekonomika letos mírně poklesne a inflace výrazně zvolní. In: *mfcz.cz* [online]. 26. 1. 2023 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.mfcz.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2023/lednova-predikce-mf-ekonomika-letos-mirn-50129>

Litomyšl – představení, © 2022. *unesco-czech.cz* [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: https://www.unesco-czech.cz/litomysl/predstaveni/#page_start

Ministerstvo životního prostředí. Ekoznačení (Ekologicky šetrné výrobky). In: *businessinfo.cz* [online]. 10. 6. 2015 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/ekologicky-setrny-vyrobek-2/>

Ministerstvo životního prostředí. Ekoznačky upozorní na ekologicky šetrné výrobky. In: *mzp.cz* [online]. 16. 12. 2022 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/news_20221216_Ekoznacky-upozorni-na-ekologicky-setrne-vyrobky

Muzeum loutkářských kultur Chrudim – loutky nejen na koukání, © 2022. *Kudyznudy.cz* [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/loutky-v-muzeu-loutkarskych-kultur-v-chrudimi-neje>

Náš treehouse. In: *treehouses-sneznik.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://treehouses-sneznik.cz/>

Nejnovější údaje: Pardubický kraj. *Český statistický úřad* [online]. Krajská správa ČSÚ v Pardubicích, © 2022. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/1-xe>

Nezaměstnanost v Česku roste, bez práce jsou téměř 4 procenta lidí. In: *businessinfo.cz* [online]. 8. 2. 2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nezamestnanost-v-cesku-roste-bez-prace-jsou-temer-4-procenta-lidi/>

Nezaměstnanost v Pardubickém kraji k 31. prosinci 2022. In: *kurzy.cz* [online]. 13. 1. 2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/692397-nezamestnanost-v-pardubickem-kraji-k-31-prosinci-2022-ke-konci-posledniho-mesice-roku-2022/>

Nezaměstnanost v prosinci mírně vzrostla. In: *uradprace.cz* [online]. 9. 1. 2023 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/-/nezamestnanost-v-prosinci-mirne-vzrost-1>

NOVÁK, Martin. Prognóza války na rok 2023: Rusko už na velké ofenzivy nemá síly. Bude držet, co má. In: *zpravy.aktualne.cz* [online]. 2. 1. 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/prognoza-valky-na-letosni-rok-rusko-uz-na-velke-pozemni-sily/r~2ae1b3f06bd111ed8d680cc47ab5f122/>

O lázních Bohdaneč, © 2022. *llb.cz* [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://llb.cz/>

O letišti, © 2021. *airport-pardubice.cz* [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.airport-pardubice.cz/o-letisti/>

O ubytování. In: *ubytovaninadrybnikem.cz* [online]. © 2021-2022 [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://ubytovaninadrybnikem.cz/maringotka-nad-rybnikem/>

Objevte kouzlo a krásy pardubického kraje, © 2018. *pardubickykraj.cz* [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.pardubickykraj.cz/cestovni-ruch>

Od 1. 1. 2023 dochází na základě změny zákona k automatickému zřízení datových schránek živnostníkům, spolkům, nadacím a některým fyzickým osobám. In: *info.mojedatovaschranka.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://info.mojedatovaschranka.cz/info/cs/2005.html>

Odevzdali jste přehledy pro zdravotní pojišťovnu a OSSZ? Kdy si změnit zálohy na pojištění? In: *finance.cz* [online]. 4. 4. 2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/515713-minimalni-zalohy-osvc/>

Památky v našem kraji, 2022. *npu.cz* [online]. Cit. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.npu.cz/cs/uop-pardubice/pamatky-v-nasem-kraji>

Pardubický kraj – Vodní plochy, © 2016. *turistickyatlas.cz* [online]. [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://turistickyatlas.cz/kraj/pardubicky/vodni-plochy>

Pardubický kraj, © 2022. *mistopisy.cz* [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/kraj/9/pardubicky/>

Paušální daň 2023. In: *kurzy.cz* [online]. © 2000–2023 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/danove-priznani/pausalni-dan/>

Platební bilance – čtvrtletní. In: *cnb.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/platebni_bilance_q/

Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 28. 2. 2023. In: *czso.cz* [online]. 4. 4. 2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

POHŮDKA, Petr. Mapa inflace: Aktuální srovnání a prognóza pro situaci v Česku a ve světě. In: *e15.cz* [online]. 31. 3. 2023 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/inflace-v-cr-a-ve-svete-ceny-graf>

Policie České republiky – Služba cizinecké policie. In: *policie.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/ubytovani-dokumenty-102.aspx>

PORUBANOVÁ, Kateřina. Vedení podvojného účetnictví u fyzické osoby. In: *daneprolidi.cz* [online]. 26. 4. 2022 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.daneprolidi.cz/aktualita/vedeni-podvojneho-ucetnictvi-u-fyzicke-osoby-ak.htm>

Průměrná hrubá měsíční mzda a medián mezd – mezikrajské srovnání. In: *vdb.czso.cz* [online]. Vygenerováno 6. 4. 2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&sp=A&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&pvokc=&katalog=30852&pvo=MZD07&z=T

Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy, 2023. In: *kurzy.cz* [online]. © 2000–2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Regionální satelitní účet cestovního ruchu. *Český statistický úřad* [online]. Krajská správa ČSÚ v Pardubicích, 25. 5. 2022. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/rtsa_cr?fbclid=IwAR2OkNZidZWOiyYel85SQa9sBe609lpH-Bpkk9M28ycXyjPimIEfJSQ_rEM

ROZTOČILOVÁ, Pavlína. Polepšili jste si? Průměrná mzda v Pardubickém kraji stoupla na 39 tisíc korun. In: *pardubicky.denik.cz* [online]. 9. 3. 2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: https://pardubicky.denik.cz/zpravy_region/prumerna-mzda-v-pardubickem-kraji-je-35-955-korun-druha-nejnizsi-v-republice-202.html

Sky Bridge 721. In: *dolnimorava.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.dolnimorava.cz/sky-bridge-721>

ŠNÝDROVÁ, Karin. Češi jsou premianti v třídění odpadu: Do kterého kontejneru patří rulička od toaletního papíru a musíme vymýt obal od jídla? In: *expresfm.cz* [online]. 10. 3. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.expresfm.cz/rozhovory/cesi-jsou-premianti-v-trideni-odpadu-do-ktereho-kontejneru-patri-rulicka-od-toaletniho-papiru-a-musime-vymyt-obal-od-jidla/>

TAUCHENOVÁ, Kateřina. Sociální sítě mění svět cestování. Mohou za to i influenceri. In: *focus-age.cz* [online]. 27. 4. 2017 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/socialni-site-meni-svet-cestovani--mohou-za-to-i-influenceri_s288x12875.html

Topení klimatizací v zimě: Na kolik vyjde? In: *elektrina.cz* [online]. 31. 7. 2020 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.elektrina.cz/topeni-klimatizaci-v-zime>

Toulovcovy Maštale – úkryt rytíře Toulovce, © 2022. *Kudyznudy.cz* [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/toulovcovy-mastale-za-prirodou-na-kole>

TSA – Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR. In: *czso.cz* [online]. 28. 2. 2023 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/tsa_hlavni_ukazatele_narodniho_hospodarstvi_a_cestovniho_ruchu_v_cr

Turistika, © 2006–2022. *vychodni-cechy.info* [online]. [cit. 2023-02-06]. Dostupné z: <https://www.vychodni-cechy.info/turistika/>

ULRYCH, Petr Manuel. Místní poplatky z pobytu v roce 2021. In: *celyoturismu.cz* [online]. 22. 12. 2020 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://celyoturismu.cz/mistni-poplatky-z-pobytu-v-roce-2021/>

Velká pardubická steeplechase, © 2006–2022. *vychodni-cechy.info* [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.vychodni-cechy.info/velka-pardubicka-steeplechase/>

Wellness chata Sloupnice – Privátní wellness chata v přírodě na kraji lesa. In: *wellnesschatasloupnice.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.wellnesschatasloupnice.cz/cs/>

Workation-the newest trend in travel? In: *tourismteacher.com* [online]. 28. 1. 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://tourismteacher.com/workation/>

Začalo to nevinně. In: *nacechach.cz* [online]. © 2021 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://nacechach.cz/glamkemping/>

Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. In: *vdb.czso.cz* [online]. Vygenerováno 6. 4. 2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413_VUZEMI_97_19

Zaostřeno na ženy a muže – 2022. In: *czso.cz* [online]. 30. 12. 2022 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zaostreno-na-zeny-a-muze-2022>

Zažijte wellness glamping. In: *wellnessglamping.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://wellnessglamping.cz/>

Zdravotní účinky wellness. In: *kdykde.cz* [online]. 4. 11. 2021 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.kdykde.cz/clanky/aktuality/zdravotni-ucinky-wellness>

Zemědělství a průmysl – Pardubický kraj, 2022. *regiony.lusa.cz* [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <http://regiony.lusa.cz/pardubicky-kraj/zemedelstvi-a-prumysl/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CR Cestovní ruch

HDP Hrubý domácí produkt

OSVČ Osoba samostatně výdělečně činná

TIC Turistické informační centrum

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Magický trojúhelník business modelu (vlastní zpracování dle Gassmann, Frankenberger a Choudury, 2020, s. 7)	21
Obrázek 2 Business model Canvas (vlastní zpracování dle Suwelack, Stegemann a Feng Xia, 2022, s. 89).....	24
Obrázek 3 Lean Canvas (vlastní zpracování dle Maurya, 2022, s. 10)	25
Obrázek 4 Value Proposition Canvas (vlastní zpracování dle Pijl, Lokitz a Solomon, 2016, s. 107).....	29
Obrázek 5 SWOT analýza (Holešinská, 2022, s. 109)	38
Obrázek 6 HDP cestovního ruchu v mil. Kč (vlastní zpracování).....	46
Obrázek 7 Příjmy a výdaje v odvětví CR v mil. Kč (vlastní zpracování)	48
Obrázek 8 Počet rezidentů a nerezidentů v ubytovacích zařízeních (vlastní zpracování) ...	49
Obrázek 9 Počet přenocování rezidentů a nerezidentů (vlastní zpracování)	51
Obrázek 10 Ekoznačky (ekoznacka.cz, © 2023)	54
Obrázek 11 Věk respondentů (vlastní zpracování).....	57
Obrázek 12 Původ respondentů (vlastní zpracování)	58
Obrázek 13 Sociální stav respondentů (vlastní zpracování).....	59
Obrázek 14 Vzdělání respondentů (vlastní zpracování).....	60
Obrázek 15 Rodinný stav respondentů (vlastní zpracování)	60
Obrázek 16 Děti (vlastní zpracování)	61
Obrázek 17 Nejčastější spolucestující respondentů (vlastní zpracování).....	62
Obrázek 18 Koníčky respondentů (vlastní zpracování).....	63
Obrázek 19 Preferovaný druh ubytovacího zařízení (vlastní zpracování).....	64
Obrázek 20 Preference při výběru ubytování (vlastní zpracování)	65
Obrázek 21 Návštěva respondentů wellness v ubytovacích zařízeních (vlastní zpracování)	66
Obrázek 22 Důvody nevyužívání wellness v ubytování (vlastní zpracování).....	67
Obrázek 23 Návštěva respondentů soukromých ubytování s wellness vybavením (vlastní zpracování).....	68
Obrázek 24 Zájem respondentů o návštěvu podniku (vlastní zpracování).....	69
Obrázek 25 Důvody navštívení podniku (vlastní zpracování).....	70
Obrázek 26 Návštěva ubytování s dětmi/bez dětí (vlastní zpracování).....	71
Obrázek 27 Preference stravovacích možností (vlastní zpracování)	72
Obrázek 28 Preference cenového modelu (vlastní zpracování).....	73
Obrázek 29 Preference ceny (vlastní zpracování)	74

Obrázek 30 Výše průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR (vlastní zpracování dle kurzy.cz, © 2000–2023)	79
Obrázek 31 Hodnotová analýza konkurence (vlastní zpracování)	102
Obrázek 32 VPC páry (vlastní zpracování)	108
Obrázek 33 VPC pracující (vlastní zpracování)	109
Obrázek 34 VPC senioři (vlastní zpracování)	110
Obrázek 35 VPC milovníci wellness a přírody (vlastní zpracování).....	111
Obrázek 36 Lean Canvas zamýšleného podniku (vlastní zpracování)	112

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 HDP, HDP CR a % podíl HDP CR na HDP (vlastní zpracování dle czso.cz, 2023)	46
Tabulka 2 Příjmy a výdaje v odvětví cestovního ruchu (vlastní zpracování dle cnb.cz, © 2023)	47
Tabulka 3 Celkový počet hostů s rozdělením na rezidenty a nerezidenty (vlastní zpracování dle czso.cz, 2023, 2022, 2021, 2020, 2019, 2018).....	49
Tabulka 4 Celkový počet přenocování s rozdělením na rezidenty a nerezidenty (vlastní zpracování dle czso.cz, 2023, 2022, 2021, 2020, 2019, 2018).....	50
Tabulka 5 Počet kratších cest v tis. (vlastní zpracování dle czso.cz, 2023)	52
Tabulka 6 Počet delších cest v tis. (vlastní zpracování dle czso.cz, 2023).....	53
Tabulka 7 Vyhodnocení hypotéz (vlastní zpracování)	74
Tabulka 8 Vývoj populace v ČR (vlastní zpracování dle czso.cz, 2022)	81
Tabulka 9 Vývoj populace v ČR dle věku a pohlaví (vlastní zpracování dle czso.cz, 2022)	81
Tabulka 10 Bodové hodnocení Ubytování pod rybníkem (vlastní zpracování)	95
Tabulka 11 Bodové hodnocení Wellness chata Sloupnice (vlastní zpracování)	97
Tabulka 12 Bodové hodnocení Glamping Ventus (vlastní zpracování)	98
Tabulka 13 Bodové hodnocení Treehouses Sněžník (vlastní zpracování)	99
Tabulka 14 Bodové hodnocení Wellness glamping – Útěk z reality (vlastní zpracování)	100
Tabulka 15 Bodové hodnocení stávajících konkurenčních subjektů (vlastní zpracování)	101
Tabulka 16 Věk párů (vlastní zpracování).....	107
Tabulka 17 Děti párů (vlastní zpracování)	108
Tabulka 18 Věkové kategorie pracujících (vlastní zpracování)	109
Tabulka 19 SWOT analýza (vlastní zpracování).....	118
Tabulka 20 Náklady spojené se založením podniku (vlastní zpracování).....	122
Tabulka 21 Pravidelné fixní roční náklady (vlastní zpracování).....	123
Tabulka 22 Pravidelné variabilní roční náklady (vlastní zpracování)	123
Tabulka 23 Výnosy (vlastní zpracování)	124
Tabulka 24 Roční zisk v roce 2024 (vlastní zpracování).....	124
Tabulka 25 Zisk v dalších letech dvou letech (vlastní zpracování).....	125
Tabulka 26 Cashflow (vlastní zpracování)	126
Tabulka 27 Doba návratnosti investice (vlastní zpracování).....	126
Tabulka 28 Způsob bodového hodnocení rizik (vlastní zpracování).....	128
Tabulka 29 Matice rizik (vlastní zpracování)	128
Tabulka 30 Vyhodnocení rizik (vlastní zpracování).....	129

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Kolik Vám je let?

- 18-24
- 25-34
- 35-49
- 50-64
- 65+

3. Odkud pocházíte?

- Hlavní město Praha
- Jihočeský kraj
- Zlínský kraj
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Moravskoslezský kraj
- Kraj Vysočina
- Královéhradecký kraj
- Karlovarský kraj
- Plzeňský kraj
- Liberecký kraj
- Ústecký kraj
- Středočeský kraj
- Slovensko

4. Do jaké sociální skupiny se řadíte?

- Student
- Nezaměstnaný
- Důchodce

- Mateřská nebo rodičovská dovolená
- Podnikatel
- Zaměstnanec
- Invalidní důchodce
- Jiné:

5. Jaké je Vaše vzdělání?

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

6. Jste:

- Vdaná/ženatý
- Svobodná/ý
- Mám přítele/přítelkyni

7. Máte děti?

- Ano
- Ne

8. S kým nejčastěji cestujete?

- Manžel/ka nebo přítel/kyně
- Sám
- Manžel/ka nebo přítel/kyně včetně dětí
- Kamarád/ka
- Jiné:

9. Jaké jsou Vaše koníčky?

- Sport
- Cestování
- Zdravý životní styl
- Čtení

- Výtvarné činnosti
- Kino
- Kultura
- Fotografování
- Cvičení/fitness
- Hraní her
- Psaní
- Rybaření
- Hudba
- Jiné:

10. Jaký druh ubytovacího zařízení v České republice nejčastěji navštěvujete?

- Hotel
- Penzion
- Chata
- Bungalov/maringotka/glamping
- Hostel
- Kemp
- Jiné:

11. Co při výběru ubytování zohledňujete?

- Wellness služby
- Poloha ubytovacího zařízení
- Dopravní dostupnost
- Kulturní vyžití (památky, festivaly apod.)
- Soukromí
- Cena
- Možnosti stravování
- Jiné:

12. Navštěvujete wellness v ubytovacím zařízení, pokud jím disponuje?

- Ano
- Ne

13. Proč nenavštěvujete wellness, pokud je v ubytovacím zařízení k dispozici?

- Jeho využití není v ceně pobytu
- Stydím se před ostatními
- Není možnost soukromého pronájmu
- Wellness zóna není v určitý čas přístupná pouze pro ženy/muže
- Fobie z bakterií při větší koncentraci osob
- Vadí mi ostatní neukáznění návštěvníci
- Časově omezené využití
- Zařízení nabízí výběr mezi wellness a jinou službou – volím jinou službu
- Jiné:

14. Navštívil/a jste někdy soukromé ubytovací zařízení s wellness vybavením?

- Ano
- Ne

15. Využil/a byste soukromé ubytovací zařízení s neomezeným využitím wellness vybavení?

- Ano
- Ne

16. Co by Vás přimělo navštívit soukromé ubytování s wellness vybavením?

- Neomezené využití wellness vybavení po celou dobu pobytu
- Naprosté soukromí
- Ničím nerušený odpočinek
- Nižší riziko šíření bakterií
- Čistota a pohodlí
- Zajímavý interiér a moderní vybavení
- Umístění zařízení blízko přírody/lesa
- Jiné:

17. Navštívil/a byste toto ubytovací zařízení s dětmi nebo bez dětí?

- S dětmi
- Bez dětí

18. Navštívil/a byste ubytovací zařízení i bez zajištěné stravy?

- Ano, pokud by byla k dispozici kuchyně
- Ano, i kdyby nebyla k dispozici kuchyně (využití restaurací v okolí)
- Ne

19. Uvítal/a byste spíše:

- Pronájem ubytování s možností dokoupení využití konkrétního wellness vybavení
- Pronájem ubytování s využitím wellness vybavení v ceně

20. Jakou cenu byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit za pronájem soukromého ubytování s neomezeným využitím wellness vybavení na 1 noc?

- do 1500 Kč
- 1500–2500 Kč
- 2500–3500 Kč
- 3500–4500 Kč
- 4500–5500 Kč
- 5500 Kč a více