

Podnikatelský záměr na založení podnikatelského subjektu v oboru marketingu cestovního ruchu

Bc. Radek Buriánek

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Radek Buriánek
Osobní číslo:	M23034
Studijní program:	N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace:	Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Podnikatelský záměr na založení podnikatelského subjektu v oboru marketingu cestovního ruchu

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti podnikání v marketingu cestovního ruchu.

II. Praktická část

- Zanalyzujte současný stav marketingové komunikace vybraných podniků cestovního ruchu na českém trhu.
- Na základě analýz a pomocí Lean Canvas vytvořte návrh daného subjektu.
- Zhodnoťte projekt z hlediska implementace do praxe.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-1-933895-84-0.
ČAJKOVÁ, Hanka. *Tvorba vydávajícího webu: krok za krokem*. Bratislava: Dognet, 2021. ISBN 978-80-89969-15-9.
CHERNEV, Alexander. *The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant*. USA: Cerebellum Press, 2017. ISBN 978-1-936572-45-8.
MARÁKOVÁ, Vanda. *Marketingová komunikácia v cestovnom ruchu*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 9788081683947.
ULVR, Matěj. *7 pilířů efektivního online marketingu*. Praha: Klika, 2022. ISBN 978-80-7666-089-2.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Hlavním cílem diplomové práce je na základě situačních analýz vytvořit návrh nového podnikatelského subjektu a následně jej zhodnotit z hlediska uvedení do praxe. Teoretická část se zaměřuje na literární rešerši v oblastech podnikání, podnikatelský záměr, marketing a situační analýzy. Následně jsou v praktické části pomocí PEST analýzy, analýzy online trhu cestovního ruchu, analýzy marketingové komunikace vybraných subjektů a SWOT analýzy identifikovány klíčové problémy a příležitosti pro vznik nového subjektu. Na základě závěrů z analytické části je pomocí business modelu Lean Canvas navržen nový podnikatelský subjekt. Tento model je dále doplněn o VRIO analýzu a Porterův model pěti sil. Součástí práce je rovněž finanční plán a analýza rizik, které společně umožňují zhodnotit reálnost uvedení navrženého subjektu do praxe.

Klíčová slova: podnikatelský záměr, online marketing, venkovský cestovní ruch, Lean Canvas

ABSTRACT

The main aim of the thesis is to create a proposal for a new business entity based on a situational analysis and then evaluate it in terms of its implementation in practice. The theoretical part focuses on the literature search in the areas of entrepreneurship, business plan, marketing and situational analysis. Subsequently, the practical part identifies the key issues and opportunities for the new entity through PEST analysis, online tourism market analysis, marketing communication analysis of selected entities and SWOT analysis. Based on the conclusions of the analytical part, a new business entity is proposed using the Lean Canvas business model. This model is further supplemented with VRIO analysis and Porter's five forces model. The thesis also includes a financial plan and a risk analysis, which together allow to evaluate the feasibility of putting the proposed entity into practice.

Keywords: business plan, online marketing, rural tourism, Lean Canvas

Mé poděkování patří vedoucí diplomové práce prof. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za ochotu a odborný přístup při vedení této práce.

Dále chci poděkovat všem, kteří se podíleli na tom, že mi bylo umožněno studovat.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 PODNIKÁNÍ.....	16
1.1 PODNIKÁNÍ FYZICKÉ OSOBY	17
1.2 PODNIKÁNÍ PRÁVNICKÉ OSOBY	18
2 FORMULACE PODNIKATELSKÉHO NÁPADU.....	20
2.1 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	20
2.2 BUSINESS MODEL	21
2.2.1 Canvas	22
2.2.2 Lean Canvas	24
2.3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	26
3 MARKETING	30
3.1 MARKETING CESTOVNÍHO RUCHU	30
3.1.1 Vývoj cestovního ruchu	31
3.1.2 Venkovský cestovní ruch	31
3.1.3 Specifika v marketingu cestovního ruchu	32
3.2 ONLINE MARKETING.....	33
3.2.1 Webové stránky.....	34
3.2.2 Google Analytics.....	35
3.2.3 SEO	35
3.2.4 Sociální sítě	36
3.2.5 Influencer marketing	37
3.2.6 PPC reklama.....	38
4 SITUAČNÍ ANALÝZY POUŽITÉ V PRÁCI	39
4.1 PEST ANALÝZA	39
4.2 PORTERŮV MODEL.....	39
4.3 VRIO ANALÝZA	40
4.4 SWOT ANALÝZA	41
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	42
5 ANALÝZA CESTOVNÍHO RUCHU A MARKETINGU CESTOVNÍHO RUCHU	43
5.1 PEST ANALÝZA	43
5.1.1 Politicko-legislativní faktory.....	43
5.1.2 Ekonomické faktory	44
5.1.3 Sociálně-kulturní faktory	46
5.1.4 Technologické faktory	49

5.2	ANALÝZA ONLINE TRHU CESTOVNÍHO RUCHU	50
5.3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VYBRANÝCH CHALUP	52
5.4	SWOT ANALÝZA VENKOVSKÉHO CESTOVNÍHO RUCHU	55
6	SHRNUTÍ A ZÁVĚRY Z ANALYTICKÉ A TEORETICKÉ ČÁSTI	58
7	NOVÝ PODNIKATELSKÝ SUBJEKT	59
7.1	ELEVATOR SPEECH.....	60
7.2	LEAN CANVAS.....	60
7.3	VRIO ANALÝZA	61
7.4	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	63
7.4.1	Stávající konkurence	63
7.4.2	Hrozba substitutů.....	65
7.4.3	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	68
7.4.4	Vyjednávací síla dodavatelů.....	69
7.4.5	Vyjednávací síla odběratelů	69
7.5	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY	69
7.6	KANÁLY	70
7.7	POPIS SLUŽBY (ŘEŠENÍ)	71
7.7.1	Webové stránky skupiny	71
7.7.2	Webové stránky jednotlivých objektů.....	72
7.7.3	Webové stránky pro zájemce o spolupráci.....	73
7.7.4	Sociální síť skupiny.....	74
7.7.5	PPC.....	75
7.8	KLÍČOVÉ METRIKY	76
7.9	FINANČNÍ PLÁN	76
7.9.1	Cenový model.....	76
7.9.2	Plán příjmů	77
7.9.3	Plán výdajů	80
7.9.4	Plán příjmů a výdajů.....	83
7.10	ANALÝZA RIZIK	87
7.10.1	Nedůvěra pronajímatelů	88
7.10.2	Platební problémy pronajímatelů	89
7.10.3	Poškození reputace skupiny	90
7.10.4	Závislost na dodavatelích	90
7.10.5	Vstup nových konkurentů	91
7.10.6	Technické problémy	91
7.10.7	Riziko přecenění vlastních kapacit a schopností	92
8	ZHODNOCENÍ PROJEKTU.....	93
	ZÁVĚR.....	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	103

SEZNAM TABULEK.....	104
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	105

ÚVOD

Již řadu let mezi lidmi koluje názor, že je obtížné se prosadit v podnikatelském prostředí a je téměř nemožné přijít s originálním nápadem na podnikání. Nelze popřít, že konkurenční prostředí je v roce 2025 výrazně náročnější než před deseti lety, přesto však stále vznikají nové podnikatelské subjekty. Zatímco klasická odvětví jsou opravdu z velké části pod nadvládou již zaběhlých společností, dynamicky se rozvíjející oblasti, zejména digitální prostředí, neustále vytvářejí nové tržní příležitosti. Digitální trendy dokonce zasahují i do těch tradičních odvětví, které jsou nuceny se vzniklým změnám přizpůsobovat.

Tato diplomová práce proto mimo jiné zjišťuje, zda se podobný vývoj neprojevuje i ve venkovském cestovním ruchu. Dílčím cílem je zjistit, jestli existuje prostor pro vznik nového podnikatelského subjektu, který by se specializoval na poskytování online marketingových služeb.

V teoretické části autor přibližuje klíčové pojmy související s podnikáním, marketingem a použitými analytickými nástroji. Mimo to v teoretické části věnuje pozornost názorům autorů, kteří popisují aktuální trendy v cestovním ruchu a online marketingu a snaží se tím najít spojitost mezi těmito dvěma obory. Pomocí situačních analýz zkoumá aktuální stav cestovního ruchu a marketingu cestovního ruchu. Závěry z vypracovaných analýz identifikují problémy, které by nový podnikatelský subjekt mohl řešit. Nový subjekt je navržen pomocí nástroje Lean Canvas, který umožňuje přehledně popsat jeho celkové fungování. Součástí práce je také finanční plán a riziková analýza, což umožňuje zhodnotit navržený subjekt z hlediska uvedení do praxe.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je na základě situačních analýz vytvořit návrh nového podnikatelského subjektu a následně jej zhodnotit z hlediska uvedení do praxe.

Hlavní cíl je rozdělen na tyto dílčí cíle:

- provést literární rešerši na téma podnikání, podnikatelský záměr, marketing, situační analýzy
- zanalyzovat cestovní ruch a marketing cestovního ruchu pomocí PEST analýzy, analýzy online trhu cestovního ruchu, analýzy současného stavu marketingové komunikace vybraných chalup, SWOT analýzy
- na základě analýz vytvořit návrh nového podnikatelského subjektu pomocí business modelu Lean Canvas
- vytvořit finanční plán, analýzu rizik a zhodnotit projekt z hlediska uvedení do praxe.

Model Lean Canvas je ještě navíc rozšířen o VRIO analýzu a Porterův model pěti sil.

Data k analýze cestovního ruchu a marketingu cestovního ruchu byly získány zejména z webů Český statistický úřad, Statista, CzechTourism a dalších veřejně dostupných zdrojů.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Každý člověk je v dnešní době ekonomicky aktivním subjektem. Základní životní potřeby si lze obstarat pouze výměnou za peněžní prostředky. Peníze lze získat vícero způsoby – závislou činností, samostatně výdělečnou činností nebo působením v právnické osobě nikoliv v závislém postavení. (Blažek et al., 2020)

Na podnikání jsou různé pohledy, podnikání lze chápat jako jev (založení a řízení firmy), jako způsob myšlení a jednání (tvořivost, adaptace, zvědavost, akceschopnost) nebo může být také považováno za rizikovou aktivitu jednotlivce, ze které jednotlivec následně profituje. (Hučka et al., 2021)

Podnikání je způsob, jak uspokojovat vlastní potřeby prostřednictvím uspokojování potřeb druhých. Podnikatel má významný vliv na hospodářský rozvoj. Jeho úspěch je založen na vysoké informovanosti, odbornosti a soustředěnosti na předem stanové cíle. (Martinovičová et al., 2019)

Šafrová Drášilová (2019) tvrdí, že aby bylo podnikání úspěšné, musí se kompetence podnikatele sejít s příznivým vnějším ekonomickým okolím a svou velkou roli hraje i štěstí. Nejdůležitější je podle Šafrové Drášilové schopnost podnikatele správně se rozhodovat, a to i za nepříznivých podmínek, s nedostatkem informací a pod stresem.

Podnikatel je dle českého občanského zákoníku (Česko, 2012) definovaný takto: „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.“

Všechny uvedené znaky podnikání musí být splněny současně, proto je znalost těchto znaků velmi důležitá. Osoba, která podniká bez příslušného oprávnění, může být sankciována, případně právně stíhána. (Ondřej et al., 2022)

Ještě před zahájením podnikání si budoucí podnikatel musí rozmyslet, jakou formu podnikání zvolí. Výběr formy podnikání závisí na oblasti podnikání, na dosavadní praxi, finančních možnostech a znalosti právních předpisů. Forma podnikání se odvíjí také od složitosti podnikatelské činnosti. Pokud bude podnikatel vykonávat činnost sám, na vlastní odpovědnost, bude pravděpodobně podnikat jako OSVČ. Jedná se o nejjednodušší způsob vykonávání podnikatelské činnosti. Pro podnikání ve větším rozsahu je vhodné podnikat

formou právnické osoby, jedná se zejména o obchodní společnosti nebo družstva. (Ondřej et al., 2022)

1.1 Podnikání fyzické osoby

Fyzické osoby podnikají nejčastěji dle živnostenského zákona, nejedná se ale o jediný možný způsob podnikání. Některé fyzické osoby podnikají dle jiných právních předpisů a k této činnosti potřebují speciální oprávnění. Živnostenské oprávnění je základním dokumentem, bez kterého dle živnostenského zákona nelze legálně provozovat živnost. (Blažek et al., 2020)

Dle živnostenského zákona (Česko, 1991): „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Všeobecnými podmínkami k provozování živnosti dle zákona (Česko, 1991) jsou:

„a) plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti, a

b) bezúhonnost.“

Oprávnění provozovat živnost na základě živnostenského zákona (Česko, 1991) „vzniká s výjimkou uvedenou v odstavci 5 právnickým osobám již zapsaným do obchodního nebo obdobného rejstříku, právnickým osobám, které se do obchodního nebo obdobného rejstříku nezapisují, a fyzickým osobám:

a) u ohlašovacích živností dnem ohlášení; to však neplatí v případech uvedených v § 47 odst. 5 větě druhé, § 47 odst. 6 až 8,

b) u koncesovaných živností dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese; to neplatí v případě uvedeném v § 54 odst. 3.“

Na začátku podnikání jako OSVČ se podnikatel přihlásí na živnostenském úřadu pomocí jednotného registračního formuláře k sociálnímu pojištění, zdravotnímu pojištění a dani z příjmů fyzických osob. Tímto mu u pojišťoven vzniká povinnost platit zálohy na sociální a zdravotní pojištění a jednou ročně má povinnost podat přehled o příjmech a výdajích. Minimální výše záloh, a s tím spojené povinnosti, se každý rok mění a je nutné si je individuálně nastudovat. K daňovým účelům a k výpočtu záloh podnikatel podává daňové priznání. (UOL účetnictví, 2022)

K výhodám podnikání fyzických osob patří nižší administrativní zatížení, jednoduchost evidence pro daňové účely, rychlost zahájení podnikání, nižší počáteční náklady, možnost uplatnění paušálních výdajů. (Blažek et al., 2020)

Podnikatelé – fyzické osoby, aby zjistily svou daňovou povinnost, vedou daňovou evidenci o příjmech a výdajích. Jedná se o jednodušší evidenci v porovnání s účetnictvím. Pokud se ale fyzická osoba naplněním určitých podmínek stane účetní jednotkou, je povinna vést účetnictví. (Müllerová a Šindelář, 2014)

1.2 Podnikání právnické osoby

Podle údajů ministerstva financí je společnost s ručením omezeným nejčastější formou obchodní společnosti v ČR. V roce 2023 bylo v ČR celkem 535 335 společností s ručením omezeným, 27 565 akciových společností, 5437 veřejných obchodních společností a 621 komanditních společností. (Pravdová et al., 2024)

Společnost s ručením omezeným spadá do obchodních korporací, které se rozdělují na osobní a kapitálové společnosti. Konkrétně se tedy jedná o kapitálovou společnost, ve které společníci, na rozdíl od osobní společnosti, ručí pouze do výše nesplaceného základního kapitálu. Se založením obchodní korporace se vážou vyšší počáteční náklady než u živnostenského podnikání. Za vyřízení živnostenského oprávnění se platí pouze 1000 Kč, zatímco u obchodních korporací je nutné uhradit poplatek živnostenskému úřadu. Dále se platí poplatek notáři za sepsání zakladatelského dokumentu, který se pohybuje kolem 5 000 Kč a poplatek za zápis do obchodního rejstříku, který je 6 000 Kč. Minimální základní kapitál je u společnosti s ručením omezeným 1 Kč. Základní kapitál je vklad společníků na začátku podnikání, přičemž na základě výše vkladu každého ze společníků se určuje podíl společníka v obchodní korporaci. (Blažek et al., 2020)

Založení právnické osoby není komplikované. Jsou tři nejčastější způsoby, jak právnickou osobu založit. Jako první si lze všechny povinnosti vyřídit samostatně. Jedná se o nejlevnější, ale časově nejnáročnější možnost. Druhým způsobem je poptání služeb právníka, který založí novou společnost na klíč. A třetí možností je oslovit specializovanou firmou, která se zabývá zakládáním nových společností nebo prodejem již hotových společností. (UOL účetnictví, 2022)

Vznik s.r.o. probíhá ve dvou fázích. První fáze je založení společnosti sepsáním společenské smlouvy, pokud podnik zakládá pouze jeden společník, tak se jedná

o zakladatelskou listinu. Druhou fází je vznik společnosti, ke kterému dochází zápisem společnosti do obchodního rejstříku. (Pravdová et al., 2024)

„Společníci (zakladatelé) zakládají společenskou smlouvou nový právní subjekt, který zápisem do veřejného rejstříku nabývá práva a povinnosti a je na svých společnících (zakladatelích) nezávislý“ (Martinovičová et al., 2019, s. 21).

Zákon o obchodních korporacích uvádí, že kapitálovou společnost může založit i jediný zakladatel. Nejvyšším orgánem v kapitálové společnosti je valná hromada. Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je každý jednatel. (Česko, 2012)

Valná hromada je složená ze všech společníků. Je nejvyšším orgánem společnosti a má na starost klíčová rozhodnutí týkající se chodu společnosti. Její působnost je velmi široká. Rozhoduje například o: změně obsahu společenské smlouvy, změnách výše základního kapitálu, volbě a odvolání jednatele, schvalování a rozdělení zisku apod. Pokud má společnost pouze jednoho společníka, funkci valné hromady vykonává společník samostatně. (Pravdová et al., 2024)

Statutární orgán je výkonný orgán společnosti tvořený jednatelem (jednatelem). Hlavním úkolem statutárního orgánu je zastupování společnosti. Jednatel má vůči společnosti povinnost vykonávat svou funkci s péčí řádného hospodáře. Ve zkratce to znamená, že musí jednat vůči společnosti s loajalitou a nemůže upřednostňovat své osobní zájmy nebo se obohacovat na úkor společnosti. (Pravdová et al., 2024)

Pokud jednatel nevykonává svou funkci s péčí řádného hospodáře, a tím způsobí společnosti škodu, přičemž společnost nemá dostatek finančních prostředků k úhradě způsobeného dluhu, ručí věřiteli svým osobním majetkem v rozsahu náhrady škody. (Pravdová et al., 2018)

Dle zákona o obchodních korporacích (Česko, 2012): „Jednatel se řídí zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou, pokud jsou v souladu s právními předpisy a společenskou smlouvou. Nikdo však není oprávněn udělovat jednatelem pokyny týkající se obchodního vedení; tím není dotčen § 51 odst. 2“.

2 FORMULACE PODNIKATELSKÉHO NÁPADU

Při zakládání společnosti není ideální čekat na geniální nápad, ten totiž nemusí přijít nikdy. Hlavním výstupem není realizace skvělého nápadu, hlavním výstupem je samotná společnost. Sony, HP, Wal-Mart a další velké společnosti nezačínaly s geniálním nápadem, ale postupným vývojem přišly na to, v čem mohou být silné. S příchozími úspěchy i pády musí být podnikatelé ochotni rozvíjet, přehodnocovat nebo zavrhnout své předchozí nápady. (Collins a Porras, 2002)

Matisko (2022) považuje za špatnou úvahu, začít podnikat se „skvělým“ nápadem, který si určitě najde svůj trh. Je lehkovážné se domnívat, že všichni budou mít z nového nápadu stejnou radost jako jeho autor. Naopak podnikatel by se měl zaměřit na hledání řešení existujícího problému a odměnou za poskytnutou hodnotu dostane zapláceno.

Šafrová Drášilová (2019) doporučuje si na začátku podnikání sepsat přehled motivací a cílů. Většinou neuspějí jedinci, jejichž jedinou motivací je vydělávání peněz, protože zapomínají na to, že hlavním cílem je uspokojování potřeb zákazníků. Obvykle ale neuspějí ani ti, kteří chtějí podnikáním spasit svět, protože zapomínají vydělávat a investovat.

Dle Hsieha (2011) by měla firma usilovat o vyšší smysl, než je pouhé dosahování finančních cílů. Stejně tak by ani motivace zaměstnanců neměla být založena pouze na finanční odměně. Zaměstnanec by měl v první řadě zapadat do firemní kultury a sdílet hodnoty a vize společnosti.

2.1 Podnikatelský záměr

Někteří autoři nebo překladatelé ve svých publikacích považují podnikatelský plán a podnikatelský záměr za jeden a ten samý pojem. Z textů Vlacha (2017) lze odvodit, že on vnímá podnikatelský záměr spíše jako krátké představení podnikatelské činnosti, zatímco podnikatelský plán je obsáhlý dokument s konkrétními podnikatelskými kroky a propočty.

V souvislosti s prezentováním podnikatelské záměru se používá pojem Elevator Speech (Elevator Pitch), což je krátké představení záměru. Cílem je zaujmout potenciálního investora v krátkém čase. Elevator Speech obsahuje: charakteristiku produktu (služby), cílový trh, způsob generování zisku, částku nutné investice. Podstatou je zestručnit myšlenky do co nejkratší podoby, přičemž je důležité, aby zůstaly stále jasně pochopitelné. (Svobodová a Andera, 2017)

Košturiak (2016) zastává názor, že v dnešní rychle měnící se době není vhodné příliš vymýšlet strategie a plány. Výsledkem přehnaného zkoumání je podle Košturiaka jen hromada nepoužitelných analýz, protože svět se mění tak rychle, že je nutné analýzy neustále přehodnocovat. Naopak si myslí, že úspěšní podnikatelé jsou ti, kteří udělají první krok, vyhodnotí ho a na základě zkušeností podniknou krok další. I krok špatným směrem je krok vpřed, protože přispívá k lepšímu poznání podnikatelského prostředí. Hledání vlastní cesty však nemusí být pouze o nedbalém riskování, kroky je možné podnikat i na základě teorií a zkušeností jiných.

Podobně to vidí i Maurya (2012), dle kterého většina úspěšných startupů musela na začátku podnikání naprosto přetransformovat své původní plány. Z toho plyne, že na začátku podnikání není důležité mít dokonalý plán A, ale rozhodující je, objevit fungující plán B, než dojdou finanční prostředky.

Podnikatelský poradce Robert Vlach (2017) tvrdí, že většina podnikatelů (fyzických osob) nemá jasně definovaný podnikatelský záměr a už vůbec ne podnikatelský plán. Podle Vlacha si podnikatelský plán zpracovávají jen freelanceři, kteří žádají o úvěr nebo dotaci. Důležitost podnikatelského záměru je přitom neoddiskutovatelná. Jasně definovaný záměr je určitou prevencí před tříštěním pozornosti. Podnikatel si musí stanovit, jaké jsou jeho priority, kam soustředí svou pozornost a jak vynakládá peněžní prostředky. Rozptylování energie všemi směry působí na zákazníka neodborně, neprofesionálně a rizikově. Naopak soustředění se na jeden konkrétní obor zvyšuje u zákazníků důvěru. Pomocí jasného podnikatelského záměru podnikatel dokáže v pár větách vysvětlit podstatu jeho podnikání, což mu pomáhá stát se lépe zapamatovatelným pro zákazníky.

2.2 Business model

Business model nebo také podnikatelský model znázorňuje, jakým způsobem podnikatelský záměr může generovat příjmy a vytvářet hodnotu. Dva nejznámější modely jsou business model Canvas, vytvořený Alexem Osterwalderem, a Lean Canvas, vytvořený Ashem Mauryem. Business model Canvas je vhodný spíše pro zavedené firmy, zatímco Lean Canvas je lepší variantou pro začínající firmy. (Svobodová a Andera, 2017)

Adámek a Meixnerová (2022) při vymezení business modelu vycházejí z obecné definice pojmu model, který chápou jako nástroj k reprezentaci složité reality. Díky této zjednodušené podobě reality je možné lépe porozumět danému problému.

Podle Osterwaldera a Pigneura (2010) business model popisuje základní principy, jak firma vytváří a předává hodnotu.

2.2.1 Canvas

Canvas zobrazuje obchodní logiku firmy, tedy způsob, jak firma generuje zisky. Tuto logiku vysvětluje pomocí tzv. stavebních bloků a vzájemných vztahů mezi nimi. (Adámek a Meixnerová, 2022)

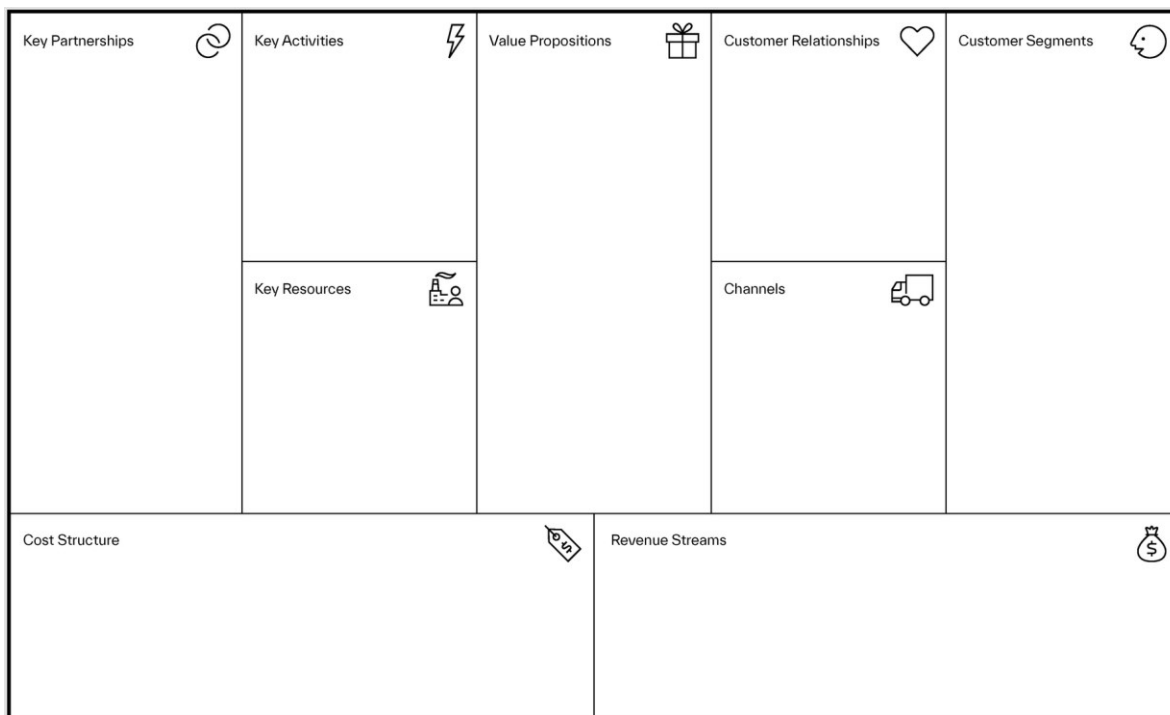
Stavební prvky (bloky) podle Osterwaldera a Pigneura (2010) jsou:

1. **Zákaznické segmenty** – Zákazníci představují hlavní zdroj příjmů, bez zákazníků nemůže žádná firma dlouhodobě fungovat. Zákaznické segmenty seskupují zákazníky podle společných potřeb, podle chování či jiných charakteristik. Firma následně rozhodne, na které segmenty se zaměří a kterým nebude věnovat pozornost. Zaměření se odvíjí od podnikatelské činnosti firmy, například prodejce elektroniky cílí na většinu populace bez rozdílu, naopak výrobce součástek do automobilového průmyslu je závislý na přesně definovaném odběrateli.
2. **Hodnotové nabídky** – Vyjadřují, čím je firma pro zákazníky přínosná a proč si ji vyberou radši než konkurenci. Poskytují řešení jejich problému nebo naplňují jejich specifické potřeby. Zákazníci mohou vnímat různé hodnoty výrobků nebo služeb, může se jednat například o lepší výkon, přizpůsobení výrobků specifickým potřebám, cenu, úsporu času, dostupnost, design apod.
3. **Kanály** – Jsou komunikační cesty k zákazníkům. Jedná se o způsob, jak firma komunikuje se svými zákazníky. Kanály mohou být vlastní (prodejci, prodej přes web, vlastní prodejny) nebo partnerské (velkoobchod, partnerské prodejny).
4. **Vztahy se zákazníky** – Jsou dlouhodobá spojení mezi zákazníkem a firmou, budují se z těchto důvodů: získání zákazníka, udržení zákazníka, opakovaný prodej stejnému zákazníkovi. Vztahy se mohou budovat pomocí: osobní asistence, komunit, spolupráce apod.
5. **Zdroje příjmů** – Představují způsoby, jakými firma generuje peněžní prostředky. Úkolem podnikatele je zjistit, kolik nejvíce jsou zákaznické segmenty ochotné zaplatit za poskytnutou hodnotu. Zdroje příjmů mohou být jednorázové nebo opakované a existuje vícero způsobů, jak je získávat. Nejčastějším způsobem je

prodej zboží či služeb, ale také lze generovat příjmy prostřednictvím poplatků, předplatných, pronájmů apod.

6. **Klíčové zdroje** – Jsou všechny potřebné prostředky, které firma využívá k tomu, aby mohla vytvářet hodnotu, oslovovat zákazníky a generovat příjmy. Klíčové zdroje se rozdělují na: fyzické zdroje (stroje, budovy), duševní zdroje (znalosti, patenty), lidské zdroje (zaměstnanci), finanční zdroje (hotovost).
7. **Klíčové činnosti** – Jsou jednoduše ty aktivity, které musí firma dělat, aby její podnikání fungovalo. Tyto činnosti jsou nezbytné pro fungování firmy a mohou zahrnovat například výrobu produktů, vývoj nových technologií, marketing, distribuci, zákaznický servis nebo řízení vztahů s partnery.
8. **Klíčová partnerství** – Pro většinou firem je výhodné uzavírat s ostatními firmami klíčová partnerství. Motivace k uzavírání partnerství mohou být různé. Důvody jsou ale zejména úspory z rozsahu, snižování rizika, získání určitých zdrojů.
9. **Struktura nákladů** – Posledním stavebním prvkem je struktura nákladů. Pokud jsou definované klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství, lze vyčíslit i náklady na provoz. Firma by se poté měla zabývat tím, jak lze tyto náklady optimalizovat.

Devět uspořádaných stavebních prvků tvoří dohromady nástroj zvaný model Canvas. Tento model funguje nejlépe pokud je vyobrazený ve velkém měřítku a lze do něj pohodlně vepisovat poznámky nebo nalepovat štítky. Nástroj podporuje diskusi, kreativitu a vzájemné porozumění. (Osterwalder a Pigneur, 2010)



Obrázek 1 Canvas

(zdroj: Strategyzer, 2025)

2.2.2 Lean Canvas

Hlavní výhodou Lean Canvas je jeho jednoduchost a přehlednost. Jedná se o „štíhlou“ verzi modelu Canvas, která je vhodnější pro menší společnosti nebo start-upy. Na jednom listu papíru je zobrazeno devět nejdůležitějších aspektů podnikatelského záměru, a to jak z pohledu zákazníka, tak i z pohledu podnikatele. Přenesení nápadu a myšlenek na papír, může pomoci k ověření nebo případně k vyvrácení původních předpokladů, které nemusí být vždy správné. (Hazdra et al., 2013; Adámek a Meixnerová, 2022)

Lean Canvas by měl být flexibilním dokumentem, který lze lehce měnit v čase. Pomáhá upřesnit definici řešeného problému. Vyplňování políček „Problém“, „Řešení“ a „Neférová výhoda“ motivuje inovátora k hlubšímu zkoumání toho, s čím zákazníci na trhu nejvíce bojují a jak lze jejich potřeby uspokojit prostřednictvím jedinečných schopností, které konkurence postrádá. (Canva, ©2025)

Ash Maurya (2012) využívá business model Lean Canvas proto, jelikož se domnívá, že je to nejrychlejší a nejlepší způsob, jak rozpoznat funkční podnikatelský záměr. Radí inovátorům nenosit svůj nápad pouze v hlavě, protože každý autor má na svůj nápad mírně zkreslený pohled. Nápady by se měly diskutovat s ostatními lidmi. Záměry lze zpracovat ve formě podnikatelských plánů, což je ale zdoluhavý proces, který je tvořený na základě

neotestovaných hypotéz. Lean Canvas proto umožňuje za den načrtnout několik byznys modelů, které lze hned konzultovat a následně aktualizovat. Vyplňování modelu Lean Canvas se řídí několika zásadami. Návrh by měl být dokončen přibližně za patnáct minut, proto je důležité formulovat myšlenky stručně a nevyplňovat nutně všechny části. Popisy by měly být vždy uvedeny v přítomném čase.

Maurya (2012) rozdělil model Lean Canvas na tyto části:

1. **Problém** – Cílem je najít alespoň tři problémy, které cílový zákazník řeší. Definování problému zahrnuje také výpis existujících alternativ. V drtivé většině případů totiž zákazník určitý problém již nějakým způsobem řeší.
2. **Zákaznické segmenty** – Problém a zákaznické segmenty spolu velmi úzce souvisí, proto jsou řešeny společně. Vhodné je popsat nejen typického zákazníka, ale i prvotního uživatele.
3. **Návrh unikátní hodnoty** – Definice unikátní hodnoty má za cíl získat pozornost potenciálního zákazníka a odlišit se od zbytku trhu. Jedná se o titulek na první stránce webu. Unikátní hodnota je důvod, kvůli kterému zákazník nebude řešit svůj problém s konkurenty. Poté, co jsou správně pochopeny problémy zákaznického segmentu, následuje hledání odpovědí, jak tyto problémy vyřešit.
4. **Řešení** – Není v prvotním náčrtu až tak důležité, proto autor doporučuje spojit problém s řešením až po větším množství rozhovorů se zákazníky.
5. **Kanály** – Jsou specifikované podobně jako u modelu Canvas. U start-upů je nutné si navíc pohlídat, aby nebyl záměr závislý pouze na drahých placených kanálech, protože na začátku podnikání to mohou být velmi významné náklady.
6. **Toky příjmů** – Na tocích příjmů závisí úspěch celého projektu. Je chybou se domnívat, že by služba nebo produkt měly být na začátku poskytovány zdarma. A to z několika důvodů. Za prvé, cena je nedílnou součástí produktu. Za druhé, cena určuje, kterým zákazníkům bude produkt určen. Především však platba od zákazníků představuje první skutečné ověření hodnoty produktu.
7. **Struktura nákladů** – Při sestavování struktury nákladů je klíčové vyčíslit zejména následující skutečnosti: náklady na rozhovory se zákazníky při ověřování produktu, výdaje spojené s uvedením produktu na trh, měsíční fixní a variabilní náklady.

8. **Klíčové metriky** – Úspěch nebo neúspěch modelu se musí nějakým způsobem měřit, k tomu slouží klíčové metriky (výnosy, doporučení, retence apod.).
9. **Neférová výhoda** – Jako poslední kolonka se v modelu Lean Canvas vyplňuje neférová výhoda. Definování neférové výhody není vůbec lehká disciplína a v dnešní vysoce konkurenční době se to může zdát jako nemožný úkol. Zkrátka by to mělo být něco, co nelze snadno okopírovat nebo koupit. Nejčastěji se jedná o know-how, silnou komunitu nebo osobní značku. (Maurya, 2012; Slinták, 2018)

PROBLEM List your top 1-3 problems.	SOLUTION Outline a possible solution for each problem.	UNIQUE VALUE PROPOSITION Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.	UNFAIR ADVANTAGE Something that cannot easily be bought or copied.	CUSTOMER SEGMENTS List your target customers and users.
	KEY METRICS List the key numbers that tell you how your business is doing.		CHANNELS List your path to customers (inbound or outbound).	
EXISTING ALTERNATIVES List how these problems are solved today.		HIGH-LEVEL CONCEPT List your 'X' for 'Y' analogy e.g. YouTube = Flickr for videos.		EARLY ADOPTERS List the characteristics of your ideal customers.
COST STRUCTURE List your fixed and variable costs.			REVENUE STREAMS List your sources of revenue.	

Obrázek 2 Lean Canvas

(zdroj: Emergn, ©2025)

2.3 Podnikatelský plán

Svobodová a Andera (2017, s. 69) definují podnikatelský plán takto: „Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností.“

Podnikatelský plán se dle Svobodové a Andery (2017) sestavuje na začátku podnikání, při změně strategie, při prodeji podniku nebo vstupu nového investora, při žádosti o dotaci nebo úvěr, kdykoli, kdy je potřeba predikovat budoucí vývoj.

Podnikatelský plán je podle Cherneva (2017) dokument s popisem cíle, kterého chce společnost dosáhnout. Kromě cíle obsahuje i postup, jak se k cíli dopracovat. Plán se skládá z pěti částí:

1. **Cíl** – Slouží jako měřítko úspěchu a vyjadřuje výsledek, kterého chce společnost dosáhnout. Zahrnuje specifické metriky (čistý zisk) a jasně definované kvantitativní a časové dílčí cíle. Bez dobře stanoveného cíle společnost nemůže dosáhnout úspěchu, protože ani neví, co pro ni úspěch znamená.
2. **Strategie** – Je základem obchodního modelu. Určuje cílový trh a vyjadřuje jakou hodnotu společnost přináší zákazníkům. Cílový trh zahrnuje zákazníky, konkurenci a spolupracující subjekty.
3. **Taktika** – Popisuje konkrétní nástroje, které společnost využívá k realizaci své strategie. Těmito nástroji jsou: produkt nebo služba, obchodní značka, cena, marketingová komunikace, distribuční kanály, pobídky k nákupu.
4. **Implementace** – Definiuje praktické kroky k uvedení nabídky na trh. Jsou to aktivity, které přenesou plány z papíru do reality.
5. **Kontrola** – Spočívá ve sledování výkonnosti podniku a v monitorování změn na trhu. Vzhledem k rychlému vývoji trhů je nutné průběžně vyhodnocovat klíčové metriky a v případě odchylek od plánovaných hodnot zvážit úpravu strategie. (Chernev, 2017)

Pokud existuje důvod k sestavení podnikatelského plánu, Abrams (2019) doporučuje postupovat následovně. Nejprve definovat základní myšlenku podnikání, poté seskupit informace a data o proveditelnosti, upřesnit a doladit záměr na základě získaných informací, nastínit detaily podnikání, a nakonec sestavit plán do přesvědčivé podoby. Zpracování podnikatelského plánu může velmi pozitivně ovlivnit úspěch podnikání. Majitel firmy, kvůli každodennímu shonu a nutnosti řešit operativní záležitosti, často nemá čas na hlubší zamyšlení se nad vlastním podnikáním.

Ken McElroy (2011) tvrdí, že podnikatelské plány se příliš přeceňují a že většina lidí podnikatelský plán vnímá jako obsáhlou knihu. Doporučuje, aby byl plán stručný a vešel se pouze na dvě strany listu. Na jedné straně by měl být sepsaný koncept a na druhé straně stručný postup, jak dosáhnout úspěchu. Poté by si měl podnikatel udělat průzkum trhu a zjistit, zda je schopný dosahovat zisku. Následně je nutné původní plán poupravit.

Nejdůležitější je, se na vytvořený plán příliš neupínat a být připraven improvizovat. Nikdy se totiž skutečnost nevyvíjí přesně tak, jak je formulovaná na papíře.

Naopak Finch (2020) je zastánce obsáhlého podnikatelského plánu. V první řadě ještě před sepsáním podnikatelského plánu je nutné se zamyslet, komu je dokument určený. Každá osoba nebo instituce má specifické požadavky na podnikatelský plán. Podnikatel může zvýšit šance na úspěch, pokud plán přizpůsobí konkrétnímu adresátovi. Plán psaný pro společníky je o uspořádání myšlenek, formulaci cílů a stanovení strategie pro jejich dosažení. Pokud má plán za cíl nalákat investora, je důležité uvést možnou návratnost jeho investice. Když se podnik připravuje na prodej, je vhodné v plánu dokázat, že podnik může fungovat bez aktuálních majitelů. Při čtení plánu se čtenář nesmí nudit, proto musí být napsaný poutavě a vzbudit zájem. Textu by měl nejlépe porozumět i člověk, který je v daném oboru úplným nováčkem. Struktura obecného podnikatelského plánu může vypadat následovně:

1. **Shrnutí** – Podnikatelský plán začíná shrnutím, to se ale paradoxně tvoří až úplně nakonec, aby stručně zrekapitulovalo celý text. Je nutné se vyvarovat časté chyby, a tou je záměna shrnutí s úvodem, úvod do podnikatelského plánu vůbec nepatří. Shrnutí by mělo zabírat ideálně pouze jednu stranu a mělo by prodat celý podnikatelský nápad. Pokud shrnutí nezaujme, zaneprázdněný člověk nemá důvod číst celý podnikatelský plán.
2. **Popis podnikání** – Má za cíl čtenáři vysvětlit podstatu konkrétního podnikání. Jestli čtenář o oboru nic nevěděl nebo měl mylné představy, po přečtení této kapitoly už musí mít jasno.
3. **Trh** – Je velmi obsáhlá část plánu, zahrnuje v sobě několik podkapitol například: strukturu trhu, konkurenci, konkurenční výhodu, zákazníky, distribuci, trendy, cenotvorbu, překážky vstupu apod. Nejdůležitější je popis ideálního zákazníka a důvod, proč by měl právě tento produkt nebo službu kupovat.
4. **Provoz** – Součástí konkurenční výhody může být i hospodárnější provoz s nižšími náklady ve srovnání s konkurencí. Provoz se zaměřuje na oblasti jako procesy, kontrolu řízení, zkušenosti, zásobování, systémy či lokalitu.
5. **Management** – Je nejdůležitějším faktorem pro investory. Dobrý management totiž dokáže i z upadajícího podniku udělat profitabilní firmu, zatímco špatné řízení může i prosperující firmu přivést k úpadku. Každý vrcholový manažer by měl být

v business plánu podrobně představen. Tým vrcholových manažerů a všech zaměstnanců by měl být zakreslený do organizační struktury.

6. **Návrh** – Předchozí popsané kapitoly měly postavit pevné základy pro návrh. Návrh upřesňuje, co se od adresáta plánu žádá nebo očekává, a odpovídá na otázky: co, jak, kde a kdy je třeba uskutečnit. Zároveň vysvětluje, proč má podnikání potenciál k úspěchu.
7. **Předpověď** – Je pouze odhad. Přesnějších odhadů je možné docílit tím, že budou založeny na minulých datech. Nestačí pouze tvrdit, že se něco stane, předpovědi by měly být vždy něčím podložené. Ne všechny předpoklady jsou stejně důležité. Soustředění se na metriky, které nemají na podnik významný vliv, může být jen ztráta času. Nejdůležitější jsou zejména ty předpoklady, které generují velkou část nákladů nebo výnosů.
8. **Finanční údaje** – S předpovědí úzce souvisí finanční údaje a někdy jsou tyto dvě kapitoly spojeny v jednu. Rozsah kapitoly finanční údaje závisí na velikosti firmy. Přesněji a pohodlněji se sestavuje finanční plán, pokud má podnik již nějakou historii, protože na základě minulých let se dá lépe predikovat. Finanční údaje obsahují tyto složky: výkaz zisku a ztráty, rozvahu, předpověď cash flow. Velmi důležitá je právě predikce cash flow, protože podniky nekrachují proto, protože nedosahují zisku, ale končí, protože nemají peníze na placení závazků. Zásadní je také počítat finanční ukazatele jako například: dobu obratu pohledávek, dobu obratu závazků, obraz zásob, běžnou likviditu, poměr dluhu k vlastnímu kapitálu apod.
9. **Rizika** – Mohou být také zahrnuty v předpovědi. Každá podnikatelská činnost s sebou nese určitá rizika, proto jestli autor business plánu, tvrdí, že podnikatelský záměr je bezrizikový, lže. Klíčové je, si rizika uvědomovat už před jejich vznikem a na možné události se předem připravit. Kapitola rizik by měla určit pravděpodobnost vzniku rizika, dopad na podnik a řešení těchto rizikových událostí. (Finch, 2020; Svobodová a Andera, 2017)

3 MARKETING

Marketing je věda zaměřená na identifikaci, tvorbu a předání hodnoty s cílem naplnit potřeby a očekávání konkrétního trhu. Marketing je často chápán jako prodej, ve skutečnosti je však prodej pouze dílčí částí marketingu. Realizaci prodeje předchází nalezení příležitostí, vývoj nového produktu, komunikace se zákazníky a budování vztahu se zákazníky. Marketing začíná ještě dříve, než existuje reálný produkt k prodeji. (Kotler, 2005)

Pro marketing je klíčová hodnota produktu vnímaná zákazníkem. Aby marketér doručil požadovanou hodnotu, musí přesně vědět, kdo je jeho zákazník a jaké má potřeby. Marketing tedy nespočívá pouze v komunikaci směrem k zákazníkovi, ale i ve schopnosti naslouchat. (Karlíček, 2018)

V současnosti je nejúčinnější strategií k oslovování zákazníků kombinace tradičního a digitálního marketingu. Starší generace nadále upřednostňuje média jako televizi, zatímco mladší se orientují spíše na sociální síť. Napříč generacemi však zůstává důležitým prvkem i osobní kontakt, který hraje významnou roli při budování důvěry a vztahu se zákazníkem. (Kotler, 2025)

Burešová (2020) upozorňuje na to, že se autoři obecně neshodují ve vnímání pojmu digitální marketing. Někteří pojem užívají jako synonymum k online marketingu, zatímco jiní chápou online marketing jako pouhou součást digitálního marketingu, do kterého navíc spadají další audiovizuální reklamy a reklamní nosiče.

3.1 Marketing cestovního ruchu

Kotíková se Schwartzhoffovou (2017) definují cestovní ruch jako cestování spojeno s poskytováním specifických služeb specializovanými organizacemi. Strana poptávky v cestovním ruchu se týká spotřeby spojené s cestováním. Popisuje vlastnosti a chování návštěvníků, jejich motivaci, preference a finanční možnosti. Strana nabídky je zastoupena podniky, institucemi a organizacemi, které vytvářejí, upravují a propagují pestrou škálu produktů a služeb.

Cestovní ruch mění postoje a myšlení jeho účastníků. Návštěvníci cizích destinací si odvážejí kromě suvenýrů nové zážitky a zkušenosti, které sdílí se svými přáteli v domácím prostředí. Pokud nasbírané poznatky aplikují do svého každodenního života, může docházet ke změně sociálně kulturního prostředí v jejich okolí. (Gúčík, 2020)

3.1.1 Vývoj cestovního ruchu

Cestovní ruch se vyvíjí v závislosti na celosvětových trendech. Nejvíce je cestovní ruch ovlivněn světovou ekonomikou, trendy ve spotřebitelském chování, vývojem technologií, ale i celosvětovými problémy lidstva. Zákazníci cestovního ruchu se dají rozdělit na tři hlavní skupiny. První skupina jsou mladí lidé, kteří se snaží procestovat svět s co nejnižšími náklady. Druhá skupina jsou lidé v důchodovém věku, kteří jsou stále aktivní a mají naopak dostatek finančních prostředků na cestování. Třetí skupinou jsou lidé ve středním věku, kteří se nachází mezi těmito dvěma skupinami. (Kučerová a Šmardová, 2016; Šimková, 2015)

Gajdošíková (2023) se zaměřuje na aktuální trendy v poptávce po cestovním ruchu a její výzkum ukazuje, že návštěvníci mají nestálé potřeby vlivem množství dostupných informací. Dále návštěvníci během celého pobytu využívají informační technologie, jednotlivé služby si vyhledávají a srovnávají s konkurencí, navíc kvůli nepřetržité dostupnosti informačních technologií očekávají okamžité odpovědi ze strany poskytovatelů služeb. Návštěvník klade důraz na rychlost a kvalitu služeb, navíc více požaduje autentické zážitky a má snahu se podílet na tvorbě nabídky. Společnost má větší zájem o celkové zdraví a udržitelný rozvoj. Někteří zaměstnanci využívají možnosti práce z domu, což umožňuje cestovat během výkonu práce. Pandemie v lidech prohloubila touhu cestovat, během pandemie navíc lidé ušetřili finanční prostředky, které chtějí investovat do cestování.

3.1.2 Venkovský cestovní ruch

V české historii má venkovský cestovní ruch svou dlouholetou tradici. Venkovský cestovní ruch není v literatuře přesně definovaný, ale velmi zjednodušeně se dá vymezit jako cestovní ruch odehrávající se na venkově. V 19. století se lidé z hlučných a znečištěných měst začali rekreovat na klidném a čistém venkově. S tím je spojen rozvoj pěší turistiky, výstavba rozhleden, koupališť, hospod apod. Velmi oblíbené byly u měšťanů dovolené v pronajatých místnostech obyvatel venkova. Ve druhé polovině 20. století nastal trend chataření a chalupaření. Venkov byl a je ideální nejen pro ubytování, ale i pro sportovní aktivity, zejména pro zimní sporty a cykloturistiku. V důsledku zvyšování kvality služeb, se postupně ze skromné venkovské dovolené stala spíše luxusní venkovská dovolená, často spojená s wellness, gastronomickými zážitky, vinařstvím apod. Aktuálně po pandemii COVID-19 opět roste zájem o pronájem domů na venkově. Pandemie pomohla změnit cestovatelské chování a navrátit lidi zpět na český venkov. (Vaníček et al., 2021; Šimková, 2015)

Dle Kotíkové se Schwartzhoffové (2017) venkovský cestovní ruch spadá do kategorie alternativního cestovního ruchu. Je spojován s přírodou a krajinou venkova. Typickým ubytováním je chalupa, kemp nebo rodinný penzion. V tomto typu ubytování bývá často individuální přístup k hostům, spojený s poznáváním místních památek, řemesel, případně s organizováním sportovních a jiných aktivit.

3.1.3 Specifika v marketingu cestovního ruchu

Nejdůležitějším a nejtěžším úkolem marketingu, nejen v cestovním ruchu, je proces budování značky. Zákazník ve většině případů kupuje to, s čím má dobrou zkušenost, nebo vybírá na základě referencí ostatních zákazníků. (Maráková, 2016)

Dobrá osobní zkušenost zákazníka se službou je prioritou. Nejlepší reklama je ústní reklama formou pochvaly. Špatná zkušenost zákazníků je ale snad nejhorší, co může poskytovatele služby potkat. Je ověřeno, že pokud je zákazník spokojený, oznámí to čtyřem až pěti svým známým, pokud je ale nespokojený, oznámí to dalším jedenácti lidem. Spokojenost je výsledkem psychického porovnávacího procesu. Pokud není splněno očekávání, zákazník je nespokojený. Vnímání služby je čistě subjektivní a je ovlivněno předchozími zkušenostmi. Se stejnou službou může být jeden zákazník spokojený, zatímco druhý spokojený není. Sledování spokojenosti zákazníků je důležité nejen pro udržení stálých zákazníků, ale i pro přilákání nových. (Vašítková, 2014; Gúčík et al., 2016)

Na tuto myšlenku navazuje Gúčík (2020), který je názoru, že v cestovním ruchu jde vždy o poskytování více služeb současně. Tento soubor služeb nazývá jako řetěz služeb, přičemž platí, že řetěz je tak silný, jak silný je jeho nejslabší dílek. Znamená to, že zákaznickou spokojenost ovlivňuje nejhorší poskytnutá služba. Udržení stálého zákazníka je navíc levnější než hledání nových zákazníků. Proto by se měli manažeři podniku zaměřit na zkoumání spokojenosti svých stálých zákazníků, a na základě zpětné vazby by měli systematicky posilovat nejslabší dílky (nejhorší služby).

Dle Rašovské a Ryglové (2017), poskytovatel služeb nemůže ovlivnit vše, například neovlivní počasí nebo poctivost místních taxikářů. To, co ale ovlivnit může, by měl upravit tak, aby přispěl ke spokojenosti zákazníka. Zákazníci v cestovním ruchu často vkládají do služby velká očekávání a důvěru, a proto zde platí pravidlo, že sliby se musí dodržet. Dobré firmy zákazníkům splní to, co jim slíbily. Nadprůměrné firmy však zákazníkům slíbí jen to, co mohou s určitostí splnit, ale ve skutečnosti splní ještě mnohem více. Tím si získají zákaznickou přízeň a loajalitu. Bohužel v cestovním ruchu se nelze spoléhat na to, že

spokojený zákazník se opět vrátí. Někteří lidé totiž preferují navštěvovat stále nové destinace a do prozkoumaných se již nevrací.

Sociální média a online marketing výrazně ovlivňují chování návštěvníků v cestovním ruchu. Návštěvníka provázejí během celé jeho cesty. Využívá je k vyhledávání pobytu, k vyhledávání informací o okolí, k rezervaci pobytu, ke sdílení zážitků se známými, a nakonec i k hodnocení pobytu. Tradiční propagační materiály a brožury byly nahrazeny elektronickou marketingovou komunikací. To navíc změnilo i požadavky zákazníků, kteří očekávají, že všechny aktuální informace najdou přehledně na webových stránkách poskytovatele služeb. (Gajdošík et al., 2017)

3.2 Online marketing

Janouch (2020, s. 23) definoval online marketing jako: „Způsob, kterým lze dosáhnout požadovaných marketingových cílů prostřednictvím internetu, a zahrnuje, podobně jako klasický marketing, celou řadu aktivit spojených s ovlivňováním, přesvědčováním a udržováním vztahů se zákazníky.“

První forma online marketingu se začala objevovat v 90. letech 20. století. v podobě firemních webových stránek a bannerové reklamy. Počáteční nedůvěra k online marketingu se začala měnit s rostoucím počtem uživatelů internetu. Aktuálně již téměř všechny firmy mají alespoň vlastní webové stránky, některé dokonce podnikají výhradně jen v online prostředí. Online svět se neustále vyvíjí, což vytváří tlak na zaměstnance, kteří se musí neustále přizpůsobovat a vzdělávat. Online marketing je již tak vyspělý obor, že není v silách jednoho zaměstnance, aby se dokázal postarat o všechny jeho aspekty. Proto vznikly nové podobory online marketingu, které vyžadují odborné znalosti a jsou v kompetenci nově vzniklých specialistů. (Burešová, 2022)

Matisko (2020) poukazuje na to, že online marketing je extrémně dynamickou marketingovou disciplínou a že se online prostředí mění několikrát ročně. Proto většina firem nestíhá držet krok s aktuálními trendy.

Internetový marketing má oproti tradičnímu marketingu několik klíčových výhod. První z nich spočívá v jeho nepřetržité působnosti, kdy závisí pouze na připojení k internetu. Další výhodou je možnost efektivního měření a vyhodnocování kampaní díky široké škále dostupných nástrojů. Internetový marketing rovněž umožňuje oslovit velmi široké

publikum, přičemž nabízí i možnost individuálních personalizovaných nabídek. V neposlední řadě nabízí různorodou a dynamickou formu obsahu. (Eger et al., 2015)

3.2.1 Webové stránky

Webové stránky se nejčastěji vytvářejí k prezentaci produktu, společnosti nebo osobnosti. Mohou být zaměřené na informační, komerční nebo vzdělávací obsah. Pro provozovatele stránek je nejdůležitější sledovat chování návštěvníků stránek. Aby stránky dávaly smysl a přiváděly co nejvíce návštěvníků, musí mít jasně definovaný účel. Provozovatel by měl vědět, zda má návštěvník díky obsahu něco pochopit, udělat, získat, najít apod. V současnosti je většina návštěv webových stránek prostřednictvím mobilního telefonu, proto je už nutností, aby byly webové stránky responzivní. Responzivita znamená, že se stránky přizpůsobují velikosti rozlišení, které využívá koncové zařízení. (Eger et al., 2015)

Papagiannis (2020) tvrdí, že pro malé podniky je vhodné využívat open source webové platformy jako například Wix nebo Wordpress. Jsou spolehlivé, snadné na ovládání a vypadají moderně. Navíc jsou finančně dostupné a nepotřebují častou údržbu.

Čajková (2021) také doporučuje redakční systém Wordpress. V základní verzi je zdarma a provozovatel webových stránek nemusí umět programovat. Webové stránky se obvykle vytvářejí pomocí předpřipravených šablon, přičemž další funkce lze snadno rozšířit pomocí pluginů. Čajková vysvětluje plugin jako doplněk, který přidává webu funkci, která v základní verzi chybí, ale lze ji bez znalosti programování jednoduše doplnit. Přirovnává to k automobilu, který v základní výbavě nemá klimatizaci, ale lze ji dodatečně namontovat.

Důležitým měřítkem úspěšnosti webových stránek je konverzní poměr. Jedná se o procentuální vyjádření podílu lidí, kteří provedli požadovanou akci na webu (odeslání poptávky, objednávky, kontaktního formuláře apod.) a celkového počtu lidí, kteří navštívili web. Zjednodušeně lze uvést, že se jedná o trychtýř, kterým návštěvníci propadávají z různých zdrojů návštěvnosti, avšak pouhá hrstka z těchto návštěvníků provede požadovanou akci. (Binka a Jaroš, 2022)

V praxi je velmi ojedinělé, že se z návštěvníka webových stránek ihned stane zákazník. Jedná se o postupný proces, jehož klíčovým prvkem je důvěra, a ta se buduje v čase. Právě proto mají zavedené značky vyšší konverzní poměry, protože je zákazníci znají a důvěřují jim. Pro proces přetvoření návštěvníka v zákazníka se používá pojem „ohřívání“. Návštěvníka lze postupně „ohřívát“ různými strategiemi, pomocí newsletteru, prodejem na zkoušku, bezplatným webinářem, opakovanou reklamou apod. Cílem je udržet návštěvníka

v kontaktu se značkou, posilovat jeho zájem a postupně ho přivést k nákupu. (Binka a Jaroš, 2022)

3.2.2 Google Analytics

Webové stránky určené k podnikání potřebují co největší návštěvnost a významný podíl konverzí. Aby se tak stalo, je nutné poznat publikum, které stránky již navštěvuje, a vědět, jak se na stránkách chová. K tomuto zjištění je velmi nápomocný nástroj Google Analytics, který je v základní verzi zdarma a všechny potřebné informace o návštěvnících umí zjistit. Aby mohl být návštěvník analyzován, musí potvrdit souhlas ke sběru dat. Rozhraní nabízí základní přednastavené analýzy, ale také umožňuje tvorbu vlastních sofistikovaných analýz vytvořených na míru. Velkou výhodou je, že se web následně může upravovat na základě skutečných dat, a není vytvořený pouze na odhadech. Google Analytics dokáže odpovědět na otázky typu, kdo a kdy navštěvuje webové stránky, co na stránkách dělá, jak stránky našel, jaké je jeho pohlaví, věk apod. (Čajková, 2021; Brunec, 2017)

3.2.3 SEO

Search Engine Optimization (SEO), v překladu optimalizace pro vyhledávače, je metoda úprav webových stránek s cílem zlepšit jejich viditelnost v organických výsledcích vyhledávačů. Dle Binky a Jaroše (2022) tato definice již neodpovídá moderní filozofii SEO, protože stránky se neoptimalizují pro vyhledávače, ale pro lidi, kteří vyhledávají přes vyhledávače. Tvůrci by se měli snažit tvořit obsah cílové vstupní stránky tak, aby co nejlépe zodpověděl vyhledávaný dotaz. Výsledky vyhledávání jsou ovlivněny algoritmy vyhledávačů, které se snaží najít shodu mezi vyhledávaným dotazem a webovým obsahem. Pozici ve vyhledávači si nelze zaplatit. Každý vyhledávaný dotaz představuje potřebu návštěvníka. Cílem webových stránek je tuto potřebu uspokojit. (Eger et al., 2015; Binka a Jaroš, 2022)

Pro co nejlepší pozice ve vyhledávačích je užitečné pochopit, jak systém vyhledávačů funguje. Posláním společnosti Google je uspořádat všechny informace na světě tak, aby byly přístupné a co nejužitečnější. Toto poslání mají za úkol plnit speciální Google roboti, kteří nejprve procházejí webové stránky, shromažďují a poté ukládají informace do databáze. Následně pomocí algoritmů určují pořadí výsledků vyhledávání, které se poté zobrazují uživatelům na stránce s výsledky vyhledávání. Aby měl web co nejlepší pozici ve vyhledávači, je důležité usnadnit práci těmto robotům a řídit se několika klíčovými zásadami:

1. **Technický stav webu** – Stránky musí být správně technicky nastavené, jinak je roboti nemusí správně procházet a indexovat.
2. **Kvalitní obsah** – Vyhledávače upřednostňují weby s hodnotným, relevantním a pravidelně aktualizovaným obsahem.
3. **Popularita webu** – Vyhledávače hodnotí popularitu webu nejen podle návštěvnosti, ale i podle množství a kvality zpětných odkazů z důvěryhodných webových stránek. (Papagiannis, 2020)

Značná nevýhoda SEO spočívá v tom, že výsledky této optimalizace se neprojeví ihned, ale až s odstupem času. Navíc nelze předpovědět, jak vyhledávače provedené úpravy vyhodnotí, protože není jasné, jak algoritmus přesně funguje. (Burešová, 2022)

3.2.4 Sociální sítě

Sociální sítě slouží jako platformy pro vzájemnou komunikaci mezi jednotlivci, skupinami a firmami. Uživatelé zde mohou sdílet různorodý obsah od fotografií a videí až po názory a osobní zkušenosti. Marketing je na sociálních sítích všudypřítomný, protože představují obrovský prostor plný potenciálních zákazníků. Oproti klasické reklamě je zde komunikace se zákazníky obousměrná, na většinu příspěvků lze totiž reagovat nebo je komentovat. Firmy vystupující na sociálních sítích musí být neustále aktivní a přidávat nový obsah, pokud tak nečiní, jsou pro zákazníky nezajímavé a ztrácí možnost na potenciální prodeje. (Burešová, 2022)

Firmy mohou vyžívat sociální sítě, pokud chtějí zvyšovat povědomí o značce, interagovat s potenciálními zákazníky, generovat návštěvnost pro webové stránky, shromažďovat poznatky o zákaznících, poskytovat rady stávajícím zákazníkům. To stejné platí i pro živnostníky, kteří mohou navíc sociální sítě využívat jako zdroj nových kontaktů. (Wilson, 2019; Vlach, 2017)

Kotler (2025) doporučuje, aby marketéři krátká videa na sociálních sítích sdíleli včetně odkazů umožňujících rychlé nakupování. Díky tomu je možné, vlivem impulzivního chování, zákazníka přimět k nákupu i při náhodném prohlížení sociálních sítí.

Moderním trendem v marketingové komunikaci je tzv. edukační marketing. Firma pomocí edukačního marketingu přináší zákazníkovi velkou hodnotu zdarma. Pokud zákazník nabyde nové znalosti, podělí se o ně i s ostatními lidmi. Tímto způsobem roste

důvěra mezi firmou a stávajícími zákazníky, navíc roste i okruh oslovených nových zákazníků. (Hes a Knihová, 2023)

Pro úspěšnou tvorbu na sociálních sítích je klíčové znát cílovou skupinu zákazníků. Každá generace vyrůstala v jiné digitální době, a zatímco generace Y preferuje profesionálně vytvořený obsah, generace Z a alfa raději sledují surový, neupravený obsah ve formátu krátkých videí. (Kotler et al., 2025)

3.2.5 Influencer marketing

Influencer je osoba, která má vliv (influence) na své publikum na sociálních sítích. Z osoby influencera vyzařuje určité charisma a má schopnost ovlivňovat lidi kolem sebe. Influencer marketing je forma marketingu, při které firmy spolupracují s influencery na propagaci svých produktů nebo služeb. Spolupráce s influencerem může firmě přinést řadu výhod. Klíčové však je pečlivě vybírat, s kým firma spojí své jméno, protože negativní reputace influencera může vážně poškodit i pověst firmy samotné. Je důležité si zjistit, pro jakou cílovou skupinu influencer tvoří a pokud se neshoduje s cílovými zákazníky firmy, spolupráce pravděpodobně nebude mít smysl. Je chybou se domnívat, že počet sledujících je hlavním ukazatelem vhodnosti influencera pro influencer marketing. Jeho široký dosah značí, že oslovuje obecné publikum, nikoli specifickou cílovou skupinu, což může snižovat efektivitu marketingové kampaně. (Burešová, 2022)

V současné chaotické době je zásadní umět upoutat pozornost. Spolupráce s influencery může tento úkol výrazně zjednodušit. Lidé, jelikož jsou sociální bytosti, nenakupují pouze to, co potřebují, často nakupují i to, co vidí u ostatních. (Pastier, 2024)

Aby lidé sledovali určitý profil, musí jim být jeho obsah něčím přínosný. Jsou tři typy takového obsahu:

1. **Vzdělávání** – Předávání publiku hodnotné informace zdarma, budování důvěry (prodejce kuchyňských potřeb může vytvářet obsah o vaření)
2. **Inspirace a motivace** – Forma obsahu o promlouvání k publiku a sdílení tipů, jak dosáhnout úspěchu
3. **Zábava** – Upoutání pozornosti prostřednictvím pobavení publika, přičemž fanoušky lze následně proměnit v zákazníky. (Ulvr, 2022)

Dle Pastiera (2024) se influencerem může stát i majitel společnosti, který mimo budování firemní značky, začne budovat i svou osobní značku. Čím známější bude

zakladatel, tím známější bude i jeho firma. Lidé totiž nechtějí sledovat firmy, chtějí sledovat lidi.

3.2.6 PPC reklama

Pay-per-click (PPC) se dá do češtiny přeložit jako „zaplat' za klik“. Jedná se o jednu z nejúčinnějších forem reklamy na internetu. Zobrazuje se lidem, kteří hledají obsah související s produktem, který je inzerován. Pouhé zobrazení reklamy zadavatele nic nestojí, platí až v případě, že uživatel na reklamu klikne. Výhodou PPC reklamy je její vysoká účinnost za relativně nízkou cenu. Další výhodou je, že lidé většinou nerozlišují rozdíl mezi organickými výsledky vyhledávání a mezi výsledky tzv. sponzorovanými. Jednoduše kliknou na první vyhledaný odkaz. (Janouch, 2020)

Nejrozšířenějším PPC reklamním systémem na světě je Google Ads, který je hlavním zdrojem příjmů společnosti Google. Umožňuje zobrazování reklam nejen ve vyhledávání Google, ale i na partnerských webech. Spustit kampaň je snadné, ale úspěšná PPC reklama vyžaduje hluboké znalosti a zkušenosti. Sklik od Seznam.cz funguje na podobném principu, i když v menším měřítku. Přesto má v Česku významné postavení, jelikož Seznam.cz je stále hojně využíván. (Janouch, 2020; Vlach, 2017)

Placená reklama na sociálních sítích společnosti Meta, zejména na Instagramu a Facebooku má, i přes neustálé zpříšňování pravidel ohledně práce s osobními údaji, stále velký potenciál. Nicméně inzerování je zde stále obtížnější a dražší. Složitější je z toho důvodu, že příjemci reklamy (uživatelé) jsou stále více imunní vůči reklamám. Dražší jsou hlavně proto, protože na trh internetové reklamy vstoupily největší společnosti s prakticky neomezenými rozpočty. A jelikož Facebooková zeď uživatelů není nafukovací, získává kvalitnější publikum ten, kdo zaplatí více. Pro úspěch reklamních kampaní, je nutné pochopit, co algoritmus těchto sociálních sítí chce. Cílem Mety je udržet zákazníky aktivní na platformě, co nejdéle to je jen možné. Proto upřednostňuje obsah, který udrží pozornost uživatelů. Pokud je například reklama formou videa, které si uživatelé přehrají až do konce, je dost pravděpodobné, že tuto reklamu algoritmus odmění tím, že ji bude dále doporučovat těm správným lidem. Velmi silnou stránkou Facebook reklamy je její přesné cílení. Reklamy lze cílit na uživatele podle jejich různých charakteristik, například podle místa pobytu, věku, zájmů apod. (Ulvr, 2022; Vlach, 2017)

4 SITUAČNÍ ANALÝZY POUŽITÉ V PRÁCI

4.1 PEST analýza

Název PEST analýza vychází z počátečních písmen jednotlivých vlivů makroprostředí. Skládá se z politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů. Politické vlivy zahrnují především zákony a normy, které ovlivňují fungování podniku. Ekonomické vlivy jsou odrazem stavu celé ekonomiky. Mezi klíčové vlivy patří kupní síla spotřebitelů, inflace, míra ekonomického růstu, úroková míra a daňová politika. Sociální vlivy se zaměřují na velikost, strukturu a vývoj populace. Dále zkoumají návyky, hodnoty a životní styl obyvatelstva. Technologické vlivy je nezbytné sledovat k zachování konkurenceschopnosti podniku. Ignorování technologického pokroku, může zásadně ovlivnit budoucí pozici podniku. Analýza nezkoumá pouze data, ale i aktuální trendy, které mohou ovlivnit podnikání. Zaměřuje se na vývoj v minulosti a na základě toho se podnik snaží o eliminaci rizik v budoucnosti. Výzkum by měl zahrnovat jak vlivy domácího prostředí, tak i vlivy zahraničního prostředí. (Lesáková, 2014; Kozel et al., 2011)

4.2 Porterův model

Porter vytvořil pětifaktorový model, který vychází z tržních okolností. Model je využíván ke strategickému plánování a jeho cílem je popsat, jak konkurenceschopnost odvětví ovlivňuje jeho výsledky. Jednotlivé faktory jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů na trh, existující substituty, postavení současných konkurentů. (Horáková, 2014)

Vyjednávací síla kupujících (zákazníků) je pro podnik nežádoucí, čím silnější pozici zákazníci mají, tím větší vyvíjí tlak na podnik a komplikují udržení rovnováhy mezi hodnotou a cenou. Významnou hrozbou je i vyjednávací síla dodavatelů, kteří jsou často schopni vycítit míru závislosti podniku na jejich vstupech a následně mají snahu si vyjednat lepší podmínky nebo zvyšovat prodejní ceny. Pro ochranu a udržení vnitřní stability odvětví jsou klíčové bariéry vstupu, které chrání odvětví před nově vstupujícími konkurenty. Při nízkých bariérách jsou zavedené podniky nuceny neustále zvyšovat kvalitu a přidanou hodnotu svých produktů, aby si udržely loajalitu zákazníků. Pro podniky je výhodné, pokud je pro zákazníky nákladný přechod ke konkurenci nebo substitutu. Hrozba substitutů je nebezpečná hlavně z toho důvodu, že není vždy lehce odhalitelné, že alternativní produkt řeší stejnou potřebu u stejné cílové skupiny. Důležité je rozpoznat, jak si substitut vede

v poměru ceny a výkonu. Silná konkurence mezi současnými konkurenty vede k nižší ziskovosti. Dle Portera je nejhorší možný scénář, pokud se konkurenti uchýlí k cenové válce. Snižování cen a tím snižování ziskovosti může vést ke zničení celého odvětví. Největší riziko vzniku cenových válek existuje v odvětvích, kde jsou konkurenční produkty téměř nerozeznatelné. Podle Portera je klíčem k úspěchu v boji s konkurencí jedinečnost. Podniky by se neměly snažit pouze o to být nejlepší, ale měly by se primárně zaměřit na odlišení a originalitu. (Magretta, 2012)

4.3 VRIO analýza

VRIO analýza zkoumá interní zdroje firmy a určuje, zda jsou hodnotné (value), vzácné (rareness), nenapodobitelné (inimitability) a organizované (organization). Pokud zdroj splňuje všechny parametry, jedná se o udržitelnou konkurenční výhodu, kterou by si měl podnik chránit. Prvním krokem k sestavení VRIO analýzy je identifikace všech interních zdrojů. Zdroje mohou být hmotné (budovy, stroje) i nehmotné (patenty, know-how). Výsledky VRIO analýzy by měly být pravidelně přehodnocovány, kdy frekvence sestavování analýzy závisí na schopnostech konkurentů a dynamice prostředí. (Horáková, 2014; Krchová, 2024)

Zdroj je hodnotný, pokud má vliv na výkonnost firmy. Zdroj je vzácný, pokud k němu nemají konkurenti lehký přístup nebo nelze snadno koupit. Zdroj je nenapodobitelný, pokud je patentovaný nebo závisí na lidských vztazích a schopnostech. Zdroj je organizovaný, pokud je podnikem efektivně využíván. Tabulka 1 zobrazuje, jak VRIO analýza hodnotí jednotlivé zdroje a jaké postavení jim přiřazuje v rámci konkurenčního prostředí. (Mytimi, 2025)

Tabulka 1 Vyhodnocení zdroje dle VRIO analýzy

Hodnocení zdroje				Konkurenční stav
Nehodnotný	Nevzácný	Napodobitelný	Neorganizovaný	Konkurenční nevýhoda
Hodnotný	Nevzácný	Napodobitelný	Neorganizovaný	Konkurenční parita
Hodnotný	Vzácný	Napodobitelný	Neorganizovaný	Dočasná konkurenční výhoda
Hodnotný	Vzácný	Nenapodobitelný	Neorganizovaný	Nevyužitá konkurenční výhoda
Hodnotný	Vzácný	Nenapodobitelný	Organizovaný	Dlouhodobá konkurenční výhoda

(zdroj: vlastní zpracování podle Mytimi, 2025)

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je sekundární analytický nástroj, který sumarizuje předchozí analýzy a podává přehled o aktuální situaci podniku. Zároveň však může identifikovat i zatím neanalyzované zdroje a kompetence. Analýza je velmi subjektivní, její podoba ani pravidla nejsou striktní, tvůrce si může analýzu přizpůsobit podle vlastní potřeby. Nejprve se zpracovává OT analýza (analýza příležitostí a hrozeb), která zkoumá vnější prostředí firmy. Vnější prostředí nemůže podnik přímo ovlivnit, ale může navrhnout opatření a připravit se na nově vzniklé situace. Identifikované příležitosti jsou možnosti, které by podnik mohl přeměnit v konkurenční výhodu. Identifikované riziko je nepříznivá situace, která může dostat podnik do existenčních problémů. Po analýze příležitostí a hrozeb se zpracovává SW analýza (analýza silných a slabých stránek). Silné stránky jsou přednosti podniku, díky kterým podnik prosperuje. Nejlepší silné stránky jsou ty, které nelze okopírovat konkurencí. Slabé stránky jsou naopak omezení a nedostatky, které brání podniku v dosažení maximálního potenciálu. K určení silných a slabých stránek se využívají vnitropodnikové analýzy a hodnotící systémy. (Jakubíková a Janeček, 2023; Kozel et al., 2011; Lesáková, 2014)

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA CESTOVNÍHO RUCHU A MARKETINGU CESTOVNÍHO RUCHU

Analýza slouží k poskytnutí informací o aktuálním stavu cestovního ruchu a marketingu cestovního ruchu. Na základě analýz lze vyhodnotit, zda je vhodné zakládat podnikatelský subjekt v této oblasti. Autor v této práci používá slova chata a chalupa jako synonyma, stejně tak pojmy web a webové stránky.

5.1 PEST analýza

Velkou hrozbou, která se dá zařadit do všech faktorů, je stále probíhající válka na Ukrajině. Válka ovlivňuje dění v celé Evropě a bohužel nelze s jistotou tvrdit, že se nerozšíří i na území jiných států. Stejně tak nelze zařadit pod jeden faktor již zažehnanou pandemii COVID-19. Zatímco dříve by se podobná hrozba mohla zdát nepravděpodobná, dnes si podnikatelé uvědomují, že se situace podobného rozsahu může opakovat.

5.1.1 Politicko-legislativní faktory

Česká republika dlouhodobě podporuje rozvoj cestovního ruchu na svém území. Dokládají to národní dotace, které vypisuje Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (© 2025). V letech 2016–2024 probíhal Národní program podpory cestovního ruchu v regionech. Finanční prostředky byly určeny na rozvoj základní a dopravní infrastruktury cestovního ruchu a marketingové aktivity v cestovním ruchu. V roce 2025 Ministerstvo pro místní rozvoj vyhlásilo výzvu na podprogram Oživení cestovního ruchu podporou infrastruktury cestovního ruchu. Žádosti bylo možné posílat do 31. března 2025. Výše alokace pro tuto výzvu je 250 000 000 Kč.

Česká republika je součástí Schengenské spolupráce, která zajišťuje volný pohyb zboží a osob v rámci Schengenského prostoru. Volný pohyb osob výrazně usnadňuje cizincům přicestovat na území ČR, což má pozitivní dopad na domácí cestovní ruch. Povinností všech ubytovatelů je oznámit Policii ČR ubytování cizince ve svém zařízení, a to nejpozději do 3 pracovních dnů. Dále je nutné vést ubytovací knihu, která musí být připravená k předložení nejméně po dobu 6 let od posledního zápisu. (Celní správa, © 2025; Policie ČR, © 2025)

Na základě vyhlášek obcí jsou provozovatelé ubytovacích zařízení povinni vybírat od ubytovaných hostů poplatek z pobytu. Poplatek stanovuje individuálně každá obec. Ubytovatel musí v určité lhůtě odvádět vybrané poplatky na účet obce. Pokud tak nečiní, obecní úřad může poplatky vymáhat prostřednictvím exekuce. (gov.cz, ©2025)

Dle Úřadu pro ochranu osobních údajů (©2025) jsou všichni provozovatelé webových stránek, kteří sledují návštěvnost a chování svých uživatelů, povinni zavést tzv. cookie lištu. Jedná se o lištu, která obsahuje upozornění o zpracovávaných cookies a dává návštěvníkovi možnost volby, či dá souhlas k použití cookies nebo nikoli.

Dále Úřad pro ochranu osobních údajů (©2025) nařizuje všem podnikatelům zpracovávajícím osobní údaje svých zaměstnanců nebo zákazníků, aby se řídili dle zásad zpracování osobních údajů. Těmito zásadami se musí řídit ubytovací zařízení, jelikož zpracovávají osobní údaje jak zaměstnanců, tak i hostů. Poskytovatelé marketingových služeb na svých webech ve většině případů používají poptávkové nebo objednávkové formuláře, kde návštěvník před odesláním formuláře musí souhlasit se zásadami zpracování osobních údajů.

Česká obchodní inspekce (©2025) upozorňuje podnikatele na to, že zákon zakazuje klamavou reklamu. Je zakázáno uvádět v reklamách nepravdivé informace, informace zatajovat anebo jakkoli uvést zákazníka v omyl. Tuto problematiku popisuje Zákon č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy.

Aktuálně se v legislativním procesu nachází novela zákona, která má za cíl zavést Registr ubytovacích zařízení, jednotek pro poskytování ubytování a ubytovaných osob, známý spíše pod názvem eTurista. Ještě nejsou přesně jasné ani schválené podrobnosti, nicméně se dá předpokládat, že se bude pro ubytovatele jednat o další oznamovací povinnosti vůči státu. Ubytovatelé by dle novely pod přiděleným registračním číslem měly shromažďovat údaje nejen o cizincích, ale o všech ubytovaných hostech. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, © 2025)

5.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňují jak podnikatele, tak i zákazníky. Příznivý ekonomický vývoj podněcuje zákazníky k nákupu, naopak pokud se ekonomika dostane do recese, lidé pocítují nejistotu a snaží se více šetřit. Vzhledem k tomu, že cestovní ruch a ubytovací služby nepatří mezi základní životní potřeby, jsou v době finanční nejistoty často prvními výdaji, na kterých lidé šetří.

Na základě dat Českého statistického úřadu je patrné, že průměrná mzda se každým rokem zvyšuje. To už ale nelze tvrdit o reálné mzdě, protože vlivem vysoké míry inflace v letech 2022 a 2023 se reálná mzda naopak snížila. Index reálné mzdy počítá s vlivem inflace a pokud je hodnota nižší než 100, znamená to, že se v daném roce sice nominální

průměrná mzda mohla zvýšit, reálně si ale lidé za tuto mzdu mohli dovolit koupit méně. Tyto nestandartní hodnoty byly způsobené z velké části dopadem pandemie COVID-19 a probíhající válkou na Ukrajině. V roce 2024 se již ekonomická situace stabilizovala a průměrná roční míra inflace byla blízko cílovým dvěma procentům. Růst průměrné reálné mzdy může působit na cestovní ruch hlavně z toho důvodu, že se zvyšuje kupní síla obyvatel a ti mají více financí, které mohou utratit za aktivity spojené s cestovním ruchem. S růstem reálné mzdy by se eventuálně mohla zvyšovat i cena pobytů, což by mělo za následek vyšší tržby pro poskytovatele ubytování.

Tabulka 2 Mzdy v ČR v letech 2018–2024

Rok	Průměrná mzda	Průměrná roční míra inflace	Index reálné mzdy
2024	46 165 Kč	2, 4 %	104, 6
2023	43 120 Kč	10, 7 %	97, 6
2022	39 932 Kč	15, 1 %	90, 6
2021	38 277 Kč	3, 8 %	101, 9
2020	36 176 Kč	3, 2 %	101, 4
2019	34 578 Kč	2, 8 %	105, 0
2018	32 051 Kč	2, 1 %	105, 9

(zdroj: vlastní zpracování podle Český statistický úřad, ©2025)

Česká národní banka (©2025) ovlivňuje domácí ekonomické prostředí pomocí sazeb. Dvoutýdenní reposazbu využívá k redukování přebytku likvidity na peněžním trhu. ČNB od komerčních bank vybírá jistinu a jako protihodnotu jim poskytuje cenný papír. Po uplynutí doby splatnosti centrální banka vrátí komerční bance jistinu zvýšenou o dohodnutý úrok, který určuje sazba, a komerční banka vrátí ČNB cenný papír. Za diskontní sazbu si mohou komerční banky u ČNB uložit přebytečnou likviditu a za lombardní sazbu si mohou peníze naopak přes noc půjčit. Těmito sazbami centrální banka ovlivňuje tržní úrokové sazby, ale i další ekonomické veličiny, jako například inflaci, měnový kurz výdaje na investice apod. Aktuální úrokové sazby pomalu zlevňují úvěry a snižují úroky na spořicí účtech. To by mohlo přimět investory v oblasti cestovního ruchu k čerpání úvěrů.

Tabulka 3 Sazby ČNB

Sazby ČNB	Sazba	Platná od
Dvoutýdenní repo sazba	3, 75 %	7. 2. 2025
Diskontní sazba	2, 75 %	7. 2. 2025

Sazby ČNB	Sazba	Platná od
Lombardní sazba	4,75 %	7. 2. 2025

(zdroj: vlastní zpracování podle Česká národní banka, ©2025)

Americký prezident na začátku dubna 2025 zavedl cla na dovoz zboží ze všech zemí světa. Lze očekávat následná odvetná opatření od poškozených zemí. Tyto kroky mohou vést k recesi nejen v americké, ale i v celosvětové ekonomice. (Malá, 2025)

5.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Sociálně-kulturní faktory zkoumají sociální a kulturní aspekty, které mohou ovlivnit podnikání.

Dle Českého statistického úřadu v roce 2023 v České republice žilo celkem 10 900 555 obyvatel. Přírůstek není zapříčiněný větší porodností, ale pouze zahraničním stěhováním. Porodnost během let naopak klesá a populace stárne.

Tabulka 4 Vývoj počtu obyvatel v ČR 2018–2023

Rok	Počet obyvatel v ČR
2023	10 900 555
2022	10 827 529
2021	10 516 707
2020	10 701 777
2019	10 693 939
2018	10 649 800

(zdroj: vlastní zpracování podle Český statistický úřad, ©2025)

Pozitivně pro online marketing se vyvíjí statistika počtu lidí využívajících digitální technologie. Parametry chytrý mobilní telefon, internet a sociální sítě mají stále rostoucí trend. Pokud v České republice 87,7 % populace starší 16 ti let používá internet a 63,3 % sociální sítě, jedná se obrovské publikum, kterému lze různými způsoby doručovat reklamu.

Tabulka 5 Digitální technologie využívané osobami staršími 16 ti let v ČR (% osob 16 let a více)

Rok	Chytrý mobilní telefon	Internet	Sociální sítě
2024	84,3	87,7	63,3
2023	82,4	86,0	61,8

Rok	Chytrý mobilní telefon	Internet	Sociální sítě
2022	80,7	84,5	58,2
2021	76,6	82,7	56,3
2020	72,6	81,3	53,8
2019	69,6	80,9	54,0
2018	63,1	80,7	51,0

(zdroj: vlastní zpracování podle Český statistický úřad, ©2025)

Dle portálu Statista průměrně jedinec v roce 2024 strávil na sociálních sítích 143 minut denně. Jedná se o celosvětovou statistiku. Průměr se v letech nijak zvlášť nezvyšuje a zůstává konstantní. Je nutné upřesnit, že se nejedná o čas strávený u obrazovky, který se zobrazuje na smartphonech, ale čistě jen o čas strávený na sociálních sítích.

Tabulka 6 Průměrný čas jednotlivce strávený denně na sociálních sítích v minutách celosvětově

Rok	Průměrný čas jednotlivce strávený denně na sociálních sítích v minutách (celosvětově)
2024	143
2023	151
2022	147
2021	145
2020	145
2019	145
2018	142

(zdroj: vlastní zpracování podle Statista, ©2025)

Kotler (2025) se ve své publikaci odkazuje na průzkum společnosti Morning Consult, dle kterého v USA v roce 2022 používalo sociální média 98 % lidí z generace Z.

Počet ubytovaných hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR se v letech 2020 a 2021 výrazně propadl. Vyplyvá tak z dat Českého statistického úřadu. Opět je to zapříčiněno problémy spojenými s pandemií COVID-19, kdy musely podniky dočasně uzavřít své provozy. Zajímavé je, že v roce 2023 se čísla dostala zpět na hodnotu před pandemií, ale v roce 2024 se počet ubytovaných hostů dokonce ještě zvýšil o více než 800 tisíc. Dá se pouze spekulovat, co tento jev zapříčinilo. Přispět k tomu mohla větší chuť domácích i zahraničních turistů opět cestovat. Dále domácnosti měly příležitost během

pandemie ušetřit peníze, které pak mohly investovat do cestování. Lidé s respiračními onemocněními mohli k doléčení využít lázeňské zařízení. Jako prevence před onemocněními se nejvíce doporučují sportovní činnosti, je tedy možné, že lidé více využívali a budou využívat sportovně relaxační pobyty. V neposlední řadě k tomu mohl přispět i nárůst počtu obyvatel ČR.

Tabulka 7 Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR

Rok	Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR
2024	22 818 354
2023	21 977 671
2022	19 424 164
2021	11 383 601
2020	10 836 444
2019	21 998 366
2018	21 247 150

(zdroj: vlastní zpracování podle Český statistický úřad, ©2025)

Z tabulky 8 zpracované na základě dat CzechTourism lze vyčíst, že dovolená v tuzemsku je pro Čechy stále velmi zajímavá. Mimo zimní období dovolenou v Česku plánuje vždy více než polovina Čechů. V zimních měsících může být pro Čechy atraktivnější cestovat do zahraničí, jelikož zahraniční destinace nabízejí v zimě buď dovolenou u moře anebo kvalitnější lyžařské podmínky v porovnání s domácími lyžařskými středisky. Obecně mají Češi dle průzkumu nejradši odpočinkovou dovolenou s lehčími sportovními aktivitami. Ze sportovních aktivit jsou nejoblíbenější pěší turistika a lehčí procházky.

Tabulka 8 Plány Čechů na dovolenou

Období	Procento Čechů plánujících dovolenou v Česku v daném období
Jaro 2025	55 %
Zima 2024	47 %
Podzim 2024	53 %
Léto 2024	61 %
Jaro 2024	56 %
Zima 2023	43 %
Podzim 2023	51 %

Období	Procento Čechů plánujících dovolenou v Česku v daném období
Léto 2023	61 %
Jaro 2023	58 %
Zima 2022	47 %
Podzim 2022	53 %
Léto 2022	68 %
Jaro 2022	62 %

(zdroj: vlastní zpracování podle CzechTourism, © 2025)

Z nejnovějšího průzkumu CzechTourism (© 2025) vyplývá, že 55 % Čechů bude trávit jarní dovolenou 2025 v Česku, za dovolenou jsou v průměru ochotni zaplatit 7 358 Kč za osobu. Téměř polovina z nich chce k dovolené využít prodloužené víkendy. Z průzkumu dále plyne, že Češi si stále více potrpí na kvalitě služeb a vyhledávají pobyty, které spojují relax s lehkými sportovními aktivitami, lokální gastronomií a kulturou. Nejoblíbenější aktivitou je pěší turistika. Bezmála polovina lidí navštíví destinaci, kde ještě nikdy předtím nebyla. V rozhodovacím procesu hraje roli hlavně cena, osobní zkušenost, informace na webu, rozsah a kvalita služeb. Průzkum ukazuje, že 28 % respondentů k výběru jarní dovolené v ČR použilo sociální síť.

5.1.4 Technologické faktory

Aktuálně velkým trendem napříč všemi obory je umělá inteligence. Její vývoj je extrémně rychlý a už teď dokáže zcela nahradit některé profese. Například pozice konzultanta na zákaznické lince již může být nahrazena chatbotem. Pro firmy se jedná o levnější alternativu za dražší lidskou práci. V oblasti marketingu se může stát velkou hrozbou a bude čím dál důležitější být v marketingové komunikaci originální a budovat osobní značky. Ty totiž umělá inteligence nebude schopná nikdy nahradit. Co se týče různých nástrojů na tvorbu grafiky, příspěvků apod., může se stát, že AI bude časem lepší a levnější než profesionální designéři a copywriteři. Nástroje na tvorbu webových stránek jsou již teď velmi intuitivní a není složité stránky vytvořit. Jsou k tomu ale stále potřebné specifické zkušenosti a znalosti, webdesignér musí vědět, jak spolu jednotlivé komponenty fungují. Pokud v budoucnu bude možné vytvořit vizuálně zajímavé stránky pomocí pár příkazů vložených do umělé inteligence, přidaná hodnota webdesignérů rapidně klesne. Z toho plyne, že AI

může být hrozbou pro online marketéry, ale zároveň příležitostí pro podniky a jednotlivce, kteří nechtějí využívat externí marketingové agentury.

S rostoucím množstvím webových stránek a uživatelů internetu je kladen stále větší důraz na SEO. Aby stránky obstály v konkurenci musí být dobře optimalizované pro vyhledávače nebo musí využívat placené reklamy. V dnešní době mobilních telefonů by navíc všechny stránky měly být plně responzivní, to znamená přizpůsobené k prohlížení na mobilu. Většina návštěvnosti již plyne právě z mobilních zařízení. Podniky využívající sociální sítě mohou trápit stále se zdokonalující algoritmy, které je nutné neustále zkoumat, aby bylo možné doručovat obsah té správné cílové skupině.

Kybernetické útoky probíhají každý den a je nutné proti nim bojovat. Bohužel nové technologie usnadňují práci i hackerům. Webové stránky, zejména postavené v systému WordPress, musí být zabezpečené pomocí bezpečnostních pluginů a všechny nainstalované pluginy by měly být pravidelně aktualizovány. Aktualizace jsou nezbytné hlavně z toho důvodu, že WordPress jako open-source systém po každé aktualizaci zveřejňuje opravy chyb z předchozích verzí. To hraje do karet hackerům, kteří díky tomu přesně znají zranitelná místa na neaktualizovaných webech a mohou je zneužít k útoku.

5.2 Analýza online trhu cestovního ruchu

Cílem analýzy je získat aktuální informace o velikosti online trhu českého i mezinárodního cestovního ruchu a zjistit počet objektů nabízených k pronájmu, které jsou zapsané v jednom z internetových katalogů.

Dle portálu Statista byla v roce 2023 velikost online cestovního ruchu 603, 46 miliard dolarů. Jedná se o výrazný nárůst oproti letem 2022, 2019 a 2018. Data v letech 2021 a 2020 jsou silně ovlivněny pandemií COVID-19, takže jsou nerelevantní. Nejvyšších tržeb v online cestovním ruchu dosahují společnosti Booking Holding, Airbnb a Trip.com. Tento rostoucí trend ukazuje, že rezervace ubytování online je stále populárnější.

Tabulka 9 Velikost online cestovního trhu v miliardách dolarů celosvětově

Rok	Velikost online cestovního trhu v miliardách dolarů
2023	603, 46
2022	493, 99
2021	324, 04

Rok	Velikost online cestovního trhu v miliardách dolarů
2020	226, 18
2019	493, 97
2018	465, 59

(zdroj: vlastní zpracování podle Statista, ©2025)

Dle dat Českého statistického úřadu pocházejících z dat společností Airbnb, Booking, Expedia, Tripadvisor, se počet online rezervací rezidenty v České republice v letech zvyšuje. Pominou-li se roky, kdy probíhala pandemie. Nicméně velmi zajímavé je, že pokles v letech, kdy probíhala pandemie, není vůbec tak dramatický jako u některých jiných statistik. Nárůst mezi roky 2018 a 2023 činí více než 80 %. To lze rozhodně považovat za zvyšující se oblibu Čechů rezervovat ubytování v Česku online.

Tabulka 10 Počet přenocování rezidentů prostřednictvím online platform v ČR

Rok	Počet přenocování prostřednictvím online platform
2023	2 456 388
2022	2 101 614
2021	1 604 698
2020	1 575 857
2019	1 606 628
2018	1 363 244

(zdroj: vlastní zpracování podle Český statistický úřad, ©2025)

Na webových stránkách e-chalupy.cz je možné zjistit, jaký počet chalup je k určitému datu zapsaných v katalogu. E-chalupy.cz zobrazují pouze aktuální počet, pomocí nástroje Internet Archive je však možné zjistit, jaký byl tento počet i v minulých letech. Tyto data zobrazuje Tabulka 11. Počet registrovaných chalup se stále zvyšuje, což pro pronajímatele znamená neustále rostoucí konkurenci. Je nutné podotknout, že e-chalupy.cz se zaměřují především na české chalupy.

Tabulka 11 Počet chalup v katalogu e-chalupy.cz

Datum zveřejnění	Počet chalup v katalogu e-chalupy.cz
1. 12. 2024	9 872
1. 1. 2023	8 732
1.1. 2022	8 064

(zdroj: vlastní zpracování podle e-chalupy, ©2025)

Analýza odhalila, že se zvyšuje, jak množství pobytů prodávaných online, tak i množství chalup inzerovaných v největším českém online ubytovacím katalogu specializujícím se na chalupy. V teoretické části v kapitole Venkovský cestovní ruch je uvedeno, že po pandemii COVID-19 opět roste zájem o pronájem domů na venkově, jak ukazuje Tabulka 11, roste i počet nabízených chalup k pronájmu.

5.3 Analýza současného stavu marketingové komunikace vybraných chalup

K zanalyzování stavu marketingové komunikace byly vybrány chalupy z webových stránek e-chalupy.cz. Tento web byl zvolen z toho důvodu, že je největším inzerentem chalup na českém trhu. Vyhledávání bylo provedeno v anonymním okně, aby nebylo ovlivněno uloženými cookies. Do vyhledávače byly zadány následující hodnoty:

Tabulka 12 Zadané hodnoty do vyhledávače e-chalupy.cz

Kritérium	Zadaná hodnota
Počet osob	10
Počet pokojů	4
Typ objektu	Chaty a chalupy
Zařazení objektu	Luxusní objekty
Rekreační oblast	Jižní Morava

(zdroj: vlastní zpracování podle e-chalupy, ©2025)

Vyhledávač našel celkem 95 objektů. Hledání bylo omezeno pouze na oblast Jižní Moravy kvůli zúžení vzorku chalup, Jižní Morava byla zvolena na základě osobní preference autora. Kritéria počet osob, počet pokojů, zařazení objektu pomohla eliminovat vyhledávání chalup, které nedosahují dostatečných tržeb na investování jejich části do marketingu.

Aby mohla být chalupa zahrnuta do analýzy, musela ještě navíc splňovat následující kritéria, která nelze zadat do vyhledávače. Objekt musí být dražší než 29 000 Kč/týden celoročně, z důvodu dostatečných tržeb na investování jejich části do marketingu. Objekt musí zveřejňovat obsazenost a je nutné, aby byl pronajímán jako celek s maximální kapacitou 19 osob. Tím byly vyřazeny penziony a velké objekty se samostatnými apartmány. Dále nesmí být součástí skupiny chalup, protože zkoumaná kritéria by mohla být ovlivněna

úspěšností jiné chalupy ze skupiny. Všechna výše popsaná omezení splnilo celkem 20 objektů.

U objektů byly analyzovány tyto parametry: průměrné hodnocení na e-chalupy.cz, webové stránky (jsou vytvořeny s rezervačním systémem, jsou vytvořeny bez rezervačního systému, nebyly nalezeny), prezentace na ubytovacích portálech (Booking, Airbnb, Amazing places, nebyly nalezeny), účty na sociálních sítích (Instagram – počet sledujících, Facebook – počet sledujících, Tiktok – počet sledujících, nebyly nalezeny), obsazenost na e-chalupy.cz v období od 3.4.2025 do 30.9.2025, cena za týdenní pobyt zaokrouhlená na tisíce (pokud chalupa v různá období prodává za různé ceny, byla vybrána ta nejnižší cena). Hodnoty jsou aktuální k 3.4.2025.

Průměrné hodnocení na e-chalupy.cz bylo v rozmezí od 96 % - 100 %, až na Chalupu Paseky, která nemá žádné hodnocení. Hodnocení potvrzuje, že se jedná o luxusní objekty a hosté bývají spokojeni.

Webové stránky nemá 7 z 20 objektů. Tímto se ochuzují o přímou komunikaci se zákazníky a jsou závislé na zprostředkovatelských webech. Pouze 6 z 20 objektů využívá na svém webu vlastní rezervační systém. Zbytek objektů sice webové stránky má, ale bez rezervačního systému, takže stránky mají pouze informační účel. Návštěvník, který se nějakým způsobem dostane na stránky a ubytování ho zaujme, nemůže udělat požadovanou akci tzn. objednat pobyt. Objednávání pomocí emailu nebo hovoru po telefonu je přežitek. Některé chalupy dokonce nemají na webových stránkách nainstalovaný bezpečnostní SSL certifikát. Hláška, že web nepodporuje zabezpečené připojení, na návštěvníka nepůsobí vůbec dobře.

Velké ubytovací portály používá k prodeji pobytů 7 z 20 chalup. Zajímavé je, že tyto chalupy nijak zvlášť nevyčnívají v parametru obsazenosti oproti ostatním analyzovaným chalupám.

Analýza ukázala, že sociální sítě sice většina chalup využívá, jejich profily však nejsou úspěšné a interakce s potenciálními zákazníky jsou minimální. Je to zapříčiněno hlavně tím, že správci profilu netvořili zajímavý obsah, po určité době přestali být aktivní, a nakonec přidávání příspěvků úplně vzdali. Žádná z chalup nepoužívá k prezentaci Tiktok, na kterém lze dosahovat velkého počtu zhlédnutí.

Pouze pět objektů je na období od 3.4.2025 do 30.9.2025 obsazeno z více než 60 %. Tyto údaje jsou aktuální k 3.4.2025. Průměrná obsazenost analyzovaného vzorku 20 chalup

vyšla přesně 50 %. Procento obsazenosti nemusí být zcela v souladu s realitou, protože někteří pronajímatelé, pokud chalupu v některém období nepronajímají, označí tyto dny jako rezervované, což obsazenost uměle zvyšuje. Reálná obsazenost tak může být ještě nižší. Obsazenost je výsledkem mnoha působících faktorů, z nichž o některých ví jen sám majitel objektu. Z tohoto důvodu nelze jednoznačně stanovit vztah mezi využitím konkrétního marketingového nástroje a výší obsazenosti.

Cílem analýzy však nebylo zjistit, jaká je obsazenost vybraných chalup, ale jaká je jejich marketingová komunikace. Z analýzy plynou tyto závěry:

1. 6 z 20 chalup využívá vlastní webové stránky s rezervačním systémem
2. 7 z 20 chalup prodává své pobyty přes ubytovací portály
3. 1 z 20 chalup má více než tisíc sledujících na některé ze sociálních sítí

Tabulka 13 Analýza současného stavu marketingové komunikace vybraných chalup

Název chalupy	Hodn ocení	Webové stránky	Ubytovací portály	Sociální sítě/sledující	Obsaze nost	Cena za týden
Chaloupka Florentýna	100 %	Ano, bez rezervace	Nenalezeny	Instagram/27	39 %	32 tis.
Chalupa Morava	96 %	Ano, bez rezervace	Booking	Nenalezeny	61 %	41 tis.
Chalupa Ozefa	100 %	Nenalezeny	Nenalezeny	Nenalezeny	46 %	38 tis.
Chalupa Pod Javořinou	98 %	Ano, s rezervací	Nenalezeny	Instagram/492 Facebook/250	35 %	35 tis.
Pohádkový srub Salaš	100 %	Ano, s rezervací	Booking	Instagram/74	41 %	63 tis.
Chalupa u babičky	98 %	Nenalezeny	Nenalezeny	Nenalezeny	52 %	38 tis.
Vinařská usedlost	98 %	Nenalezeny	Nenalezeny	Nenalezeny	51 %	39 tis.
Usedlost u Slovana	100 %	Nenalezeny	Nenalezeny	Nenalezeny	52 %	48 tis.
Dry Cottage	99 %	Ano, bez rezervace	Nenalezeny	Instagram/140	47 %	39 tis.
Rezidence Kobylí	98 %	Ano, bez rezervace	Booking Airbnb	Instagram/126 Facebook/276	52 %	39 tis.

Název chalupy	Hodn ocenění	Webové stránky	Ubytovací portály	Sociální sítě/sledující	Obsazenost	Cena za týden
Chalupa Senline	100 %	Ano, bez rezervace	Nenalezeny	Instagram/137 Facebook/291	72 %	43 tis.
Na Sedmnáctce s vířivkou	100 %	Ano, bez rezervace	Booking	Instagram/272	30 %	35 tis.
Chalupa Paseky	Žádné	Ano, bez rezervace	Booking	Instagram/118 Facebook/1000	38 %	45 tis.
Relax na Moravě	98 %	Nenalezeny	Nenalezeny	Nenalezeny	64 %	38 tis.
Věstonická chalupa s wellness	99 %	Ano, s rezervací	Nenalezeny	Facebook/890	69 %	54 tis.
Chalupa pod kopcem	99 %	Ano, s rezervací	Booking Airbnb	Facebook/80	33 %	36 tis.
Chalupa Koka Bar	99 %	Nenalezeny	Nenalezeny	Nenalezeny	31 %	39 tis.
Čertova chalupa	97 %	Nenalezeny	Nenalezeny	Nenalezeny	54 %	30 tis.
Chata Beska	99 %	Ano, s rezervací	Nenalezeny	Instagram/825	74 %	36 tis.
Chalupa za humny	100 %	Ano, s rezervací	Airbnb	Instagram/585 Facebook/2000	59 %	63 tis.
Průměr	99 %				50 %	42 tis.

(zdroj: vlastní zpracování podle e-chalupy, ©2025)

5.4 SWOT analýza venkovského cestovního ruchu

SWOT analýza shrnuje výsledky provedených analýz a poznatky z teoretické části. Ty následně třídí podle jejich charakteru na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Do každého kvadrantu byly zařazeny čtyři nejdůležitější faktory. SWOT analýza v tomto případě poskytuje pohled na celý trh, nikoli pouze na konkrétní podnik. Nejde tedy o klasickou podnikovou SWOT analýzu, ale o širší pohled. Z tohoto důvodu může být v některých případech diskutabilní, zda daný faktor představuje silnou stránku vyplývající z vnitřního prostředí, nebo spíše příležitost z prostředí vnějšího. Totéž platí i pro rozlišení mezi slabými stránkami a hrozbami. Pro upřesnění, horní kvadranty zahrnují faktory, se

kterými se trh již aktuálně potýká nebo jsou jeho součástí, zatímco spodní kvadranty se vztahují k jevům, které buď dosud nebyly plně využity nebo mohou teprve v budoucnu nastat.

Mezi silné stránky byla zařazena podpora ze strany státu formou dotací, jelikož stát si uvědomuje ekonomický přínos cestovního ruchu a má zájem se podílet na jeho rozvoji, podpora státu je brána jako dlouhodobý rys trhu. Stát byl ale zařazen i jako hrozba, jelikož připravuje zpřísnění legislativních povinností, což může zvýšit administrativní zatížení podnikatelů v cestovním ruchu. Snahou státu s největší pravděpodobností je, daňově si pohlídat pronajímatele, kteří nepřiznávají všechny své příjmy z pronájmů.

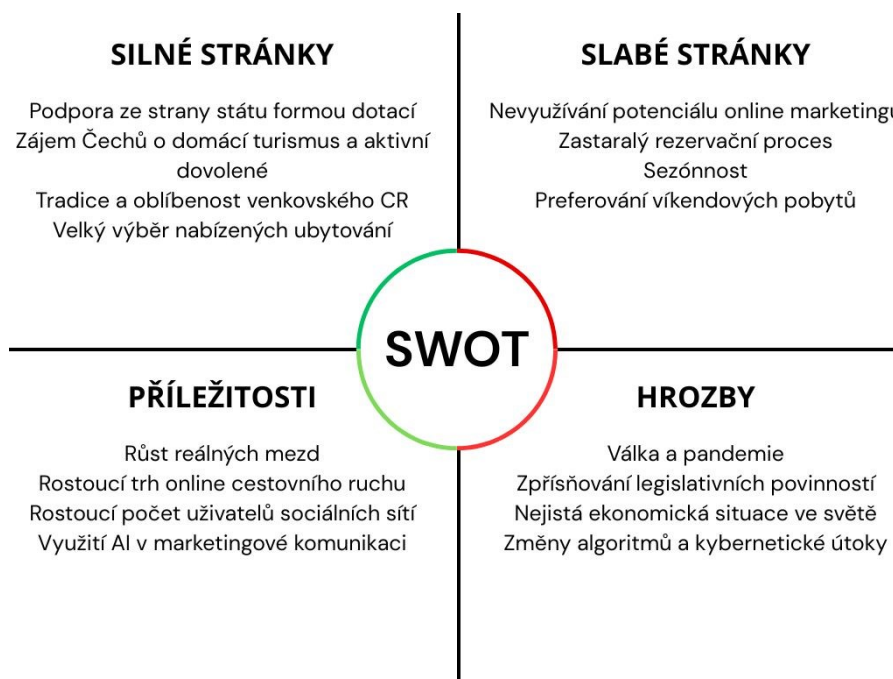
Silnou stránkou je stálý zájem Čechů o tuzemskou dovolenou spojenou se sportovními aktivitami. K tomu se úzce váže další silná stránka, což je dlouholetá tradice a oblíbenost venkovského cestovního ruchu. I přes Schengenskou spolupráci, kdy lidé mohou po zapojených státech volně cestovat, si lidé stále vybírají i dovolené v tuzemsku. To svědčí o určité atraktivitě a oblíbenosti domácího cestovního ruchu. Na to volně navazuje i poslední silná stránka, což je velký výběr nabízených ubytování. Konkrétně počet pronajímaných chalup stále roste, což svědčí o dobré ekonomické situaci, jelikož investoři mají patrně dostatek financí na budování nových objektů a zákazníci dostatek financí na nákup pobytů. To potvrzuje růst reálných mezd obyvatelstva, který je vyhodnocen jako příležitost pro další rozvoj trhu.

Jako slabá stránka je považována sezónnost, která vyplývá především z klimatických podmínek v České republice. Zrovna sezónnost by mohla být zařazena i jako hrozba, autor ji však chápe jako slabou stránku, jelikož se jedná o přirozenou součást trhu, která se dá přizpůsobením nabídek částečně eliminovat. Stejně je pro domácí trh charakteristické, že návštěvníci preferují spíše víkendové pobyty, což lze řešit zvýhodněním nabídek v pracovní dny nebo vytvořením vhodných podmínek pro práci na dálku. Po pandemii se jedná o docela běžný jev, kdy lidé pracující převážně na počítači mohou cestovat, a přitom si plnit pracovní povinnosti. Nevyužívání potenciálu online marketingu a zastaralé rezervační procesy jsou slabé stránky, které souvisí s tím, že poskytovatelé ubytování nesledují aktuální trendy a neinovují v oblasti marketingové komunikace. Tím se značně ochuzují o růst poptávek.

Rostoucí trh online cestovního ruchu a rostoucí počet uživatelů sociálních sítí jsou příležitosti, které poukazují na důležitost internetu, jako formu oslovování a získávání nových zákazníků. Pokud lze většinu populace oslovit prostřednictvím internetu, je iracionální tuto možnost nevyužívat. Umělá inteligence má „schopnosti“ na úrovni grafiků

a copywriterů, které může každý podnikatel využívat k tvorbě obsahu nebo dokonce i k radám ohledně fungování podniku apod. Ignorováním tohoto trendu se podnikatelé ochuzují o značné možnosti v zefektivnění práce.

Válka a pandemie jsou hrozby, které ovlivňují životy všech zúčastněných i nezúčastněných, nedají se ovlivnit, ale bohužel se s nimi musí počítat. Nejistá ekonomická situace ve světě je zapříčiněna hlavně celní politikou amerického prezidenta, který podniká velmi závažné kroky, které mohou ohrozit celosvětový obchod. Důsledky těchto kroků mohou být fatální. Pokud poskytovatelé ubytování využívají některé internetové nástroje, tak většina těchto nástrojů je vlastněna technologickými giganty, vůči kterým mají běžní uživatelé v případě změn nebo neshod jen velmi omezené možnosti reakce. Pokud se kupříkladu změní algoritmy, nezbyvá než se nové situaci přizpůsobit. S dalším vývojem digitálního prostředí navíc roste četnost kybernetických útoků, které mohou vážně poškodit klíčové komunikační a prodejní kanály podnikatelů.



Obrázek 3 SWOT analýza venkovského cestovního ruchu

(zdroj: vlastní zpracování)

6 SHRUTÍ A ZÁVĚRY Z ANALYTICKÉ A TEORETICKÉ ČÁSTI

Poznatky autorů z teoretické části a zejména výsledky provedených analýz identifikovaly klíčové důvody, které poukazují na potenciál pro založení podnikatelského subjektu v oblasti marketingu cestovního ruchu. Za zásadní lze považovat zejména tyto důvody:

1. V české historii má venkovský cestovní ruch svou dlouholetou tradici. Stát se aktivně podílí na rozvoji cestovního ruchu. Dovolená v tuzemsku je pro Čechy stále velmi zajímavá, celková poptávka po ubytovacích zařízeních roste.
2. Po pandemii se lidé více zajímají o své zdraví. Roste zájem o pronájem domů na venkově. Někteří zaměstnanci využívají možnosti práce online.
3. Sociální média a online marketing výrazně ovlivňují chování návštěvníků v cestovním ruchu, zvyšuje se počet lidí využívajících digitální technologie a roste online trh cestovního ruchu.
4. Roste počet nabízených chat k pronájmu na českém trhu, pronajímatelé v ČR nevyužívají potenciál online marketingu a nedosahují plného využití ubytovacích kapacit.

Souhrnně lze uvést, že lidé mají zájem cestovat, venkovský cestovní ruch je pro ně stále zajímavý a na českém trhu má vybudovanou tradici. Zároveň roste význam online marketingu jako klíčového nástroje pro oslovování zákazníků. Tyto okolnosti vytvářejí příznivé podmínky pro založení zamýšleného podnikatelského subjektu, zejména vzhledem k rostoucí konkurenci mezi pronajímateli chalup v České republice, kteří často nevyužívají potenciál online marketingové komunikace a nedosahují plného využití svých ubytovacích kapacit.

7 NOVÝ PODNIKATELSKÝ SUBJEKT

Zásadní pro nový subjekt je zvolení vhodné formy podnikání. Pro podnikání v marketingu cestovního ruchu se nabízí dvě varianty – podnikat jako OSVČ nebo založit s.r.o. Následující tabulka, na základě teoretické části, shrnuje výhody a nevýhody obou forem.

Tabulka 14 Srovnání fyzické a právnické osoby

Kritérium	Fyzická osoba (OSVČ)	Právnická osoba (s.r.o.)
Založení	Jednoduché	Složitější, pověřením jiného subjektu jednoduché, ale dražší
Výdaje na založení	1 000 Kč	12 001 Kč a více
Ručení podnikatele (společníka)	Celým osobním majetkem	Do výše nesplaceného základního kapitálu
Administrativa	Jednoduchá	Složitá
Převod/prodej	Není možný	Je možný
Daň z příjmů	15 % (paušální výdaje 60 %)	21 %
Výplata zisků	Veškerý příjem je osobním příjmem podnikatele	Zisk se vyplácí až po zdanění formou dividend
Vlastnická struktura	Pouze jeden vlastník	Možnost více společníků

(zdroj: vlastní zpracování)

Z Tabulky 14 je patrné, že pokud se jedná o podnik jednotlivce, minimálně pro začátek podnikání je lepší podnikat formou fyzické osoby. Nejzásadnější výhodou je rychlost a cena založení živnosti. To umožní rychle otestovat podnikatelský záměr v praxi. Poskytování marketingových služeb není příliš nákladné, proto je u fyzické osoby velmi výhodné využívat paušální výdaje, které mohou výrazně snížit daňový základ v porovnání s výdaji skutečnými. Nižší náklady oproti jiným druhům podnikání znamenají, že ručení celým osobním majetkem nemusí představovat zásadní riziko, jelikož není nutné využívat cizí zdroje ve formě úvěrů. V praxi se stává, že právnické osoby upřednostňují u obchodních partnerů formu právnické osoby. To by však u poskytování služeb pronajímatelům chalup neměl být problém, jelikož většina pronajímatelů využívá také formu fyzické osoby. Výhody a nevýhody se mohou v průběhu času samozřejmě měnit. Pokud by se podnikání rozrostlo do většího rozsahu a bylo nutné zaměstnat více lidí, založení s.r.o. by se mělo opět zvážit.

Podnikání v oblasti marketingu cestovního ruchu spadá do živností ohlašovacích volných, konkrétně se jedná o č. 66. Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení.

7.1 Elevator Speech

Podnikatelský záměr je koncipován do oblasti marketingu cestovního ruchu. Konkrétně jde o podnik jednotlivce (autora práce) specializující se na správu marketingové komunikace pro pronajímané chalupy. Podnikatel se bude soustředit zejména na online marketing – tvorbu a správu webových stránek, tvorbu a správu PPC reklamy, budování sociálních sítí. Po dohodě s majitelem chalupy mohou být součástí nabídky i doplňkové služby, jako je vyřizování rezervací či komunikace se zákazníky. Cílem těchto aktivit bude dosahování maximální vytíženosti chalup a tím zvyšování tržeb z pronájmů.

Hlavním principem bude vytvoření jednotné značky, která sdruží více pronajímaných chalup. Tyto objekty budou prezentovány prostřednictvím jednoho profilu na sociálních sítích a společných webových stránek, které budou návštěvníky přesměrovávat na webové stránky jednotlivých chalup ve správě. Díky tomu se náklady na online marketing rozdělí mezi všechny zapojené objekty, což povede k úsporám z rozsahu. Marketingové strategie se budou flexibilně přizpůsobovat aktuální obsazenosti chalup, to znamená, že méně obsazené chalupy budou prezentované více a naopak. Soustředění pozornosti na jeden profil navíc povede k tvorbě rozmanitějšího obsahu, což pomůže k oslovení většího množství potenciálních zákazníků. Podnikatel bude za svou práci odměňován procenty z tržeb z pronájmů chalup.

7.2 Lean Canvas

Zpracovaný Lean Canvas neodpovídá zcela původnímu principu Lean: „udělej, měř, ponauč se“, jelikož mu předcházela důkladná analýza prostředí. Pro účely diplomové práce slouží spíše jako strukturované shrnutí podnikatelského záměru. Cílem diplomové práce není opakovaně testovat model v praxi, dokud nebude funkční, ale spíše co nejlépe podnikatelský záměr zanalyzovat a popsat, aby již jeho první verze byla v praxi použitelná.

Jednotlivé stavební bloky modelu Lean Canvas jsou v následující části rozebrány pomocí analýz nebo přesných popisů. Stavební prvek Problém vyplynul z analytické části.

Problém • rostoucí konkurence bez odlišení • volné kapacity • neefektivní marketing	Řešení • vytvoření a správa webových stránek • propagace pomocí sociálních sítí a PPC • seskupení chat do jedné skupiny	Návrh unikátní hodnoty • kompletní marketing od zkušeného pronajímatele i náročného zákazníka, vedoucí k vyšší obsazenosti	Neférová výhoda • zkušenosti z marketingu a hotelového provozu • testování služby na vlastním objektu • časový fond a flexibilita • ekonomické vzdělání	Zákaznické segmenty • majitelé chalup • začínající pronajímatelé
Existující alternativy • poskytovatelé marketingové správy • ubytovací portály • řešení svépomocí	Klíčové metriky • počet klientů ve správě • dosahy na sociálních sítích • konverzní poměry na webových stránkách • obsazenost spravovaných objektů		Kanály • přímé oslovování • prezentace případových studií • doporučení	Prvotní uživatelé • rodinná chalupa vhodná k pronajímání
Struktura nákladů • náklady na vlastní propagaci • tvorba a správa webových stránek klientů • poplatky poskytovatelům webhostingů • tvorba obsahu na sociální síti • běžné provozní náklady • platby externistům • daňové náklady			Toky příjmů • provize z tržeb spravovaných objektů • affiliate spolupráce s firmami z oboru • jednorázové služby • příjmy ze sociálních sítí	

Obrázek 4 Lean Canvas na nový podnikatelský subjekt

(zdroj: vlastní zpracování)

7.3 VRIO analýza

VRIO analýza podrobněji posuzuje neférové výhody uvedené v business modelu. U podniku jednotlivce jsou zkoumány zejména zkušenosti, dovednosti a možnosti podnikatele.

Jako dočasná konkurenční výhoda se jeví zkušenost podnikatele s tvorbou webových stránek pro chalupy. Jedna chalupa reálně využívá webové stránky vytvořené podnikatelem již více než rok bez jediného problému. Webdesignérů je na trhu obrovské množství, ale málo z nich se zaměřuje přímo jen na chalupy k pronájmu. Nejedná se však o nic nenapodobitelného, po nastudování zákazníků a trhu by se měl i webdesignér zaměřený na jiné odvětví zvládnout přizpůsobit.

Podnikatel má z předchozích projektů zkušenosti s PPC reklamou a tvorbou videoobsahu, tato dovednost je sice hodnotná, nicméně není vzácná, dle VRIO analýzy se tedy jedná o konkurenční paritu. Stejně tak kontakt na odborníka v oblasti webové analytiky je vyhodnocen jako konkurenční parita. Tento kontakt může být na začátku podnikání velmi užitečný, jelikož odborník dokáže nastavit webové stránky tak, aby podnikateli podávaly hodnotnou zpětnou vazbu. Nicméně konkurence si může zaplatit digitální agenturu, která toto nastavení zvládne také.

Nevyužitou konkurenční výhodou je nově postavená rodinná chalupa vhodná k pronajímání. Tato chalupa může velmi dobře posloužit jako případová studie, která ověří

záměr v praxi. Může být také efektivním nástrojem pro získávání nových klientů, protože klient uvidí, jak služba přesně funguje a jaké má výsledky.

Bohaté zkušenosti z pohledu ubytovaného jsou cenné pro vytváření webových stránek, protože podnikatel ví, které stránky dokážou zaujmout a postrčit návštěvníka k objednávce. Dále může podnikatel poskytnout svým klientům poznatky, které nasbíral při ubytování v jiných objektech a může tak zlepšit situaci objektů, které bude marketingově spravovat. Tyto zkušenosti jsou vyhodnoceny jako dočasná konkurenční výhoda.

Do udržitelné konkurenční výhody byly zařazeny pracovní zkušenosti v hotelnictví a ekonomické vzdělání podnikatele. Jedná se o důležité know-how ze kterého může podnikatel dlouhodobě čerpat. Zkušenosti z hotelnictví jsou především z pozice pracovníka recepcce. Ač se může zdát, že tyto zkušenosti nemohou být hodnotné, opak je pravdou. Hosté hotelu si běžně na recepci stěžují na věci, které neodpovídají jejich očekáváním. Obvykle se jedná o maličkosti, které lze snadno vyřešit, pokud je ale vedení hotelu ignoruje, mohou hostům zkazit dojem z celého pobytu. Když toto know-how podnikatel předá majitelům chalup, zvýší se pravděpodobně spokojenost jejich hostů. Tento faktor je pro podnikatele velmi důležitý, jelikož doporučuje chalupy pod svým jménem a pokud bude host nespokojený s pobytem, může to dávat za vinu i tomu, kdo pobyt doporučil. Negativní recenze následně mohou ovlivnit celou skupinu chalup. Ekonomické vzdělání může přispět podnikateli v rozhodování o ekonomických otázkách, v plánování apod. Ekonomický přehled je velkou výhodou. Potenciální klienti mohou být navíc více nakloněni ke spolupráci s někým, kdo získal titul na ekonomické fakultě. Akademický titul může přispět k důvěryhodnosti podnikatele.

Tabulka 15 VRIO analýza

Zdroj	V	R	I	O	Hodnocení
Zkušenost s tvorbou webových stránek pro chalupy	ANO	ANO	NE	-	Dočasná konkurenční výhoda
Zkušenost s PPC reklamou a videoobsahem	ANO	NE	-	-	Konkurenční parita
Kontakt na odborníka v oblasti webové analytiky	ANO	NE	-	-	Konkurenční parita
Rodinná chalupa k pronajímání	ANO	ANO	ANO	NE	Nevyužitá konkurenční výhoda
Bohaté zkušenosti z pohledu ubytovaného	ANO	ANO	NE	-	Dočasná konkurenční výhoda

Zdroj	V	R	I	O	Hodnocení
Pracovní zkušenosti v hotelnictví	ANO	ANO	ANO	ANO	Udržitelná konkurenční výhoda
Ekonomické vzdělání	ANO	ANO	ANO	ANO	Udržitelná konkurenční výhoda

(zdroj: vlastní zpracování)

7.4 Porterův model pěti sil

Porterův model detailně analyzuje existující alternativy uvedené v modelu Lean Canvas.

7.4.1 Stávající konkurence

Stávající konkurence byla vyhledávána pomocí vyhledávače Google. U dobrého marketéra nebo marketingové agentury se předpokládá, že má zvládnuté alespoň základní SEO, proto by měl Google konkurenci bez problému vyhledat. Do vyhledávače byl prvně zadán výraz „správa chalup“ a následně ještě výraz „marketing chalup“. Vyhledávání bylo prováděno v anonymním okně, aby výsledky nebyly ovlivněny uloženými cookies. Google vyhledal tyto konkurenty:

1. Pronajmout chalupu.cz (© 2025)

Pomocí nástroje DomainTools bylo zjištěno, že doména tohoto webu byla zaregistrována v roce 2019. Webové stránky jsou po vizuální stránce zdařilé. Zobrazují se správně na počítači i mobilu. Některá tlačítka jsou však nefunkční, například ikonky sociálních sítí, nesměřují na sociální sítě, ale zpět na domovskou stránku. Rozklikávací nabídka v zápatí je nefunkční. Vypsání konkurenčních výhod jsou rozbalovací, ale žádný další text se nezobrazí. Po kliknutí na jednotlivé stránky se spustí načítání, ale návštěvník je přesměrován jen zpět na domovskou stránku.

Na domovské stránce se nachází výpis služeb, které společnost poskytuje svým klientům, jedná se o: propagaci, správu rezervací, ubytování hostů, úklid chalupy, praní prádla a další. Na stránkách jsou prezentovány tři chalupy, o které se majitelé webových stránek starají. Z časové osy „O nás“ ale vyplývá, že se jedná o chalupy jejich vlastní, anebo o chalupy známých.

Dle prezentovaných služeb zajišťují propagaci svěřených chat pomocí ubytovacích katalogů a serverů, zprostředkovávají tvorbu webových stránek a starají se o online marketing a komunikaci na sociálních sítích. Cena za služby není uvedena. Mezi své výhody

zahrnují velký dosah na sociálních sítích. Všechny prezentované chalupy se po rozkliknutí nachází na doméně chalupykrkonose.cz. Jedna chalupa pravděpodobně není aktuálně k pronájmu, protože jsou „obsazené“ kompletně všechny dny na rok dopředu. Ostatní dvě chalupy jsou kromě léta obsazené cca z 50 %.

Pod stejným názvem skupina chalup publikuje i na Facebooku, kde má aktuálně 2,4 tisíc sledujících, poslední příspěvek je sedm měsíců starý. I přes velký počet sledujících jsou reakce na příspěvcích v řádu jednotek.

2. Popelka.cz (© 2025)

Pomocí nástroje DomainTools bylo zjištěno, že doména tohoto webu byla zaregistrována v roce 2004. Webové stránky mají již poměrně starší vzhled, to ale nebrání funkčnosti, jsou správně zobrazovány na počítači i mobilním zařízení. Popelka.cz dle webových stránek zajišťují kompletní správu chat a chalup. Služby poskytují ale pouze v Pardubickém kraji. Ve výpisu svých služeb zmiňují: propagaci, správu rezervací, ubytování hostů, úklid a další. Cena za služby není uvedena. Služby jsou na stránkách zobrazovány formou tlačítek, ty však nemají žádnou funkci a nikam dál neodkazují. Celé webové stránky jsou poměrně stručné a nelze z nich vyčíst více informací.

3. Kouzlo chalup (© 2025)

Pomocí nástroje DomainTools bylo zjištěno, že doména tohoto webu byla zaregistrována v roce 2019. Webové stránky jsou na první pohled vizuálně povedené, jsou responzivní a návštěvník na nich přehledně najde všechny potřebné informace. Autor webových stránek patrně rád využívá obrázky vygenerované umělou inteligencí. Součástí stránek je i aktivní blog, poslední příspěvek je ze dne 25. března 2025.

Kouzlo chalup nabízí tyto služby: správu nemovitostí, prezentaci, péči o hosty, péči o nemovitost, poradenství. Za své služby si fakturuje finanční odměnu dle počtu ubytovaných hostů. Na stránkách uvádí, že mají ve správě 24 objektů z celé ČR a jejich průměrná obsazenost v létě 2023 byla 94 %. Tato statistika je lehce zavádějící, protože v letním období je obsazených většina chat na trhu. Větší vypovídací hodnotu by mělo procento obsazenosti mimo sezónu nebo nárůst poptávek po začátku spolupráce. Ze svých stránek návštěvníky odkazují na rezervační formuláře svěřených chat. Profily chat jsou vytvořené na různých platformách od vlastních webových stránek, přes české ubytovací portály až po Airbnb. Ve třech případech se přes tlačítko nelze na profily chalup dostat. Některé objekty jsou téměř neobsazené.

Tlačítko pro přesměrování na Instagram je na webových stránkách sice nefunkční, nicméně při vyhledávání přímo na Instagramu, lze profil dohledat. Profil sleduje 1 635 sledujících. Na příspěvcích jsou maximálně desítky interakcí. První příspěvek je z listopadu roku 2019. Instagramová strategie spočívá ve sdílení fotografií a krátkých videí spravovaných chalup. Mimo to jsou zde sdíleny příspěvky, které mají přilákat nové klienty do správy chalup.

4. Tvoje Chalupa (© 2025)

Pomocí nástroje DomainTools bylo zjištěno, že doména tohoto webu byla zaregistrována v roce 2021. Webové stránky jsou ze všech uvedených konkurentů nejpovedenější. Nelze jim prakticky nic vytknout. Součástí stránek je i blog, na kterém je však poslední příspěvek z května 2023.

Tvoje Chalupa pracuje s jinou strategií než ostatní konkurenti. Neodkazuje návštěvníky svého webu na weby spravovaných objektů, ale objekty v jejich správě jsou zde pouze vypsané. Pro klienty zajišťují prezentaci, marketing a správu. Služby nabízí ve třech tarifech, ceny tarifů nejsou uvedeny. Objekty prezentují pomocí Airbnb, Booking apod. Svou vlastní značku pravděpodobně nebudují. Jejich služby jsou spíše pro luxusní chaty, s kterými jejich majitelé nechtějí mít žádné starosti.

Na Instagramu společnosti patří profil „tvojechalupa“. Profil sleduje 314 uživatelů. Interakce s příspěvky jsou v řádu jednotek. První příspěvek je z května 2021. Poslední příspěvek z ledna 2025. Profil působí dost neuspořádaně a vypadá to, že správce profilu nemá žádnou strategii. Na Facebooku společnost spravuje profil s názvem „Tvoje Chalupa“ a podařilo se jim získat 58 sledujících. Příspěvky jsou totožné s příspěvky na Instagramu.

7.4.2 Hrozba substitutů

Jedná se o alternativní možnosti, které mohou majitelé chalup zvolit a obejít tak službu zamýšlenou podnikatelem. Majitelé mohou využít ubytovací portály nebo si mohou webové stránky a sociální sítě spravovat svépomocí.

1. Booking a Airbnb

Booking a Airbnb jsou zahraniční online platformy sloužící k rezervaci ubytování. Obě fungují na podobném principu, liší se hlavně v tom, že Booking je spíše zaměřen na hotely, letenky, pronájem aut, zatímco Airbnb je zaměřeno na hostitele (majitele chalup, bytů apod.) a zážitky. Na obou platformách lze najít velké množství českých chalup k pronájmu.

Booking.com (© 1996–2025)

Společnost Booking.com na svých webových stránkách uvádí, že jejich cílem je „usnadňovat všem poznávat svět“. Je to jeden z největších světových hráčů v oblasti cestování. Na své platformě nabízejí více než 28 milionů ubytovacích jednotek. Společnost žádné ubytovací zařízení přímo nevlastní, pouze zobrazuje ubytování majitelů, se kterými má uzavřenou smlouvu. Od majitelů následně získává provize za zprostředkování ubytování.

Návštěvníkům jejich webu zobrazují jednotlivá ubytování pomocí doporučovacího systému. Doporučovací systém doporučuje ubytování na základě různých faktorů. Některé faktory jsou ovlivněny přímo návštěvníkem. Záleží na tom, co návštěvník zadá do vyhledávacího formuláře (místo, termín, počet hostů), dále záleží, co na webu předtím dělal a jaké soubory cookies o něm Booking sesbíral. Další faktory jsou ovlivněny předchozími návštěvníky. Společnost doporučuje to ubytování, na které návštěvníci dříve více klikali a kolik zákazníků provedlo rezervaci. Důležité pro systém také je, jaké hodnocení ubytování postupem času získalo.

Cenový model a výše provizí, lze na Booking.com zobrazit pouze při registraci nového subjektu. Tyto informace odtajňují některé internetové články. Na webu Apartmány v Korutanech (2023) je možné se dočíst, že výše provize začíná na 15 % z ceny pobytu a k tomu je 1,3 % poplatek za zprostředkování platby. Pokud chce být pronajímatel zobrazován na vyšších příčkách, tak si musí ještě připlatit. Tyto informace potvrzuje i článek Kubicy (2022) na webu Slušná firma. Oba tyto články se shodují v tom, že Booking je dobrá platforma pro hosty, ale ne příliš přívětivá pro pronajímatele. Autoři si nejvíce stěžují na komunikaci se společností nebo na znevýhodňování ubytování s horším hodnocením, která jsou v některých případech neoprávněná. Pronajímatel bohužel nemůže s tímto znevýhodňováním nic udělat.

Airbnb (© 2025)

Airbnb se původně jmenovalo Airbedandbreakfast.com, což v češtině znamená „nafukovací postel a snídane“. Jeden ze zakladatelů později přiznal, že se prvně jednalo pouze o vedlejší projekt. Na začátku všeho byli dva absolventi univerzity, kteří si chtěli přivydělat tím, že ve svém bytě nabídnou nocleh na karimatkách účastníkům designérské konference. (Stone, 2017)

Pořadí ubytování ve vyhledávači Airbnb určuje speciální algoritmus. Ten je ovlivněn cenou, kvalitou a oblíbeností. Kvalita je ovlivněná hlavně fotkami a recenzemi ubytovaných.

Jak vytvořit kvalitní nabídku a zařídit hladký průběh ubytování společnost radí na svém rozsáhlém blogu. Na blogu se dá zjistit mnoho užitečných typů o celém cestovním ruchu.

Airbnb na svých stránkách uvádí, že je možné k pronajímání nabízet prakticky jakýkoliv prostor. Zadání nabídky na webu je zdarma. Avšak společnosti je nutné, po potvrzení rezervace hostem, zaplatit servisní poplatek. Ten je ve výši minimálně 3 % z celkové ceny za ubytování včetně dalších poplatků, které si hostitel od hostů účtuje (poplatek za úklid). Pokud si hostitel vybere formu sdíleného poplatku, je to vše, co si po něm společnost nárokuje, zbytek společnosti zaplatí přímo host, který platí minimálně 14,2 % z pobytu na účet Airbnb. Je možné si zvolit poplatek hrazený výhradně hostitelem, kdy host společnosti neplatí nic a celých 14 % až 16 % zaplatí společnosti hostitel.

2. Amazing places (© 2025)

Amazing places je česká webová stránka, nyní již ubytovací platforma, která sdružuje „kouzelná“ místa. Zpočátku se jednalo pouze o stránku, která měla inspirovat k návštěvám různých míst spojených s ubytováním. Ubytovatelé platili společnosti měsíční poplatek za členství. Od roku 2021 si lze přes stránky Amazing places pobyt i rezervovat a tím vznikl společnosti další příjem. Společnost navíc nepůsobí již jen v Česku. Aktuálně platforma zprostředkovává pobyty pro více než 550 ubytování. (Francová, 2021)

Společnost má velmi populární profily na sociálních sítích. Na Instagramu profil „amazingplacescz“ sleduje 261 tisíc uživatelů, interakce s příspěvky jsou v řádu stovek, na profilu se objevují hlavně profesionální fotky a krátká videa spojená s ubytováním. Na Facebooku profil „Amazing places / Kouzelná místa nejen v Česku“ sleduje 280 tisíc uživatelů.

Dle článku Pařízkové (2024) na stránce Czech design byli zákazníci společnosti Amazing places nespokojení s funkcí webových stránek. Zejména si stěžují na filtrování ubytování ve vyhledávači a uplatňování poukazů. Mnoho špatných recenzí je i na firemním profilu Google a na Firmy.cz.

Z článku Francové (2021) na Forbes je patrné, že společnost vydělává na měsíční poplatcích od pronajímatelů a na procentech ze zprostředkovaného ubytování. Výši poplatků a provizí společnost nezveřejňuje.

3. E-chalupy (© 2025)

E-chalupy je česká webová stránka, která spojuje pronajímatele se zájemci o ubytování. Na stránkách se společnost pyšní více než 15 ti letými zkušenostmi a 14 ti tisíci objekty v nabídce.

Služba funguje trochu jinak než výše zmíněné ubytovací portály. Jedná se spíše o něco jako internetový bazar s pronájmy. Pronajímatel si na stránkách založí profil, který si sám spravuje. Za tento profil platí od 980 Kč do 2 480 Kč ročně. Nejsou účtovány žádné další poplatky nebo provize. Společnost s hosty ani neuzavírá žádné smlouvy, objekty pouze inzeruje a vše ostatní už je na pronajímateli.

Společnost je aktivní na Instagramu, kde její profil „echalupycz“ sleduje více než 650 uživatelů. Profil na Facebooku s názvem „e-chalupy.cz“ sleduje 11 tisíc uživatelů.

Na českém internetovém trhu se vyskytuje více webů, které poskytují podobnou inzerci objektů k pronájmu, například Megaubytko, Chata, Hauzi, Interbohemia, Chatyachalupy a mnoho dalších.

4. Vlastní propagace

Efektivní vlastní propagace je určitě snem každého pronajímatele. Zmizely by všechny poplatky a provize za zprostředkování, správu apod. Bohužel získávání nových zákazníků v rychle rostoucím konkurenčním prostředí je velmi složité. Některé chalupy jsou ale možná na trhu tak dlouho, že mají vybudovanou stálou klientelu a marketing už nepotřebují. Pokud by majitel objektu s pronájmem teprve začínal a chtěl využít vlastní propagaci, musel by umět vytvořit webové stránky, objekt správně nafotit, vytvořit texty, spravovat reklamy, tvořit značku apod. Kdyby se mu to povedlo, všechn zisk by putoval do jeho kapsy a měl by nad vším úplnou kontrolu. Na druhou stranu by to byl časově náročný proces, a to nejen na začátku podnikání, ale i v celém jeho průběhu.

7.4.3 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Konkurenční prostředí v oblasti poskytování marketingových služeb pro pronajímatele chalup není chráněné žádnými bariérami, které by bránily vstupu nových konkurentů na trh. Není potřeba žádné vzdělání, ani odbornost. Z legislativních faktorů je nutné mít pouze živnost. Jedná se o živnost volnou, která je dostupná téměř pro všechny. Dále je potřeba dodržovat zásady ochrany osobních údajů a další právní aspekty. Pokud podnikatel ovládá potřebné marketingové nástroje, nepotřebuje významný počáteční kapitál, avšak bude potřebovat velké množství času na rozjezd. Největší překážkou může být pro nové

konkurenty potřebné know-how a prokazatelné zkušenosti, za které bude ochotný majitel chalupy zaplatit.

7.4.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Před zhodnocením vyjednávací síly dodavatelů, je nutné uvést, s jakými dodavateli je třeba navázat spolupráci. Jako první bude podnikatel platit webhosting a domény. Poskytovatelů webhostingů je na trhu mnoho, proto vyjednávací síla dodavatele není nijak významná. Pokud by podnikateli jeden poskytovatel nevyhovoval může poptat jiného. Naopak extrémní vyjednávací sílu mají společnosti provozující sociální sítě (Meta, ByteDance). Uživatelé proti jejich krokům nemají šanci nijak bojovat. Dodavateli s extrémní vyjednávací silou jsou také Wordpress a Google. Změnám v podání těchto společností se mohou zákazníci jedině přizpůsobit. S rostoucím rozsahem podnikání bude třeba si na specifické činnosti najímat odborníky. Může se jednat o web analytika, střihače videí, webdesignéra, kameramana apod. Jejich vyjednávací síla nemůže podnikání zásadně ovlivnit, protože ve všech těchto oborech je silná konkurence.

7.4.5 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé jsou klienti (majitelé chalup) a jejich vyjednávací síla se odvíjí od několika faktorů. Prvním faktorem je konkurenční prostředí u poskytovatelů marketingových služeb majitelům chalup. Druhým faktorem je cena a výkonnost substitučních služeb. Poté záleží na množství chalup, kterými odběratel disponuje. Pokud by chtěl spravovat marketing pro více jeho chalup, může se snažit tlačit cenu dolů. Zároveň pokud majitel ví, že je jeho chalupa pro podnikatele atraktivní a bude zapadat do skupiny ostatních svěřených chalup, může se opět snažit tlačit cenu dolů. Na druhou stranu, pronajímaných chalup a potenciálních klientů je nepřehledné množství. Proto jejich vyjednávací síla není významná.

7.5 Zákaznické segmenty

Ideálním klientem pro marketingové služby by byl nově postavený luxusní objekt, který se teprve připravuje k uvedení na trh. V takovém případě by podnikatel mohl od začátku nastavit celý marketingový proces dle vlastních představ a výrazně tím ušetřit majiteli čas i starosti s hledáním způsobů, jak objekt efektivně obsadit platícími zákazníky. Nevýhodou by mohla být skutečnost, že chalupa zatím nemá klientelu ani žádné jméno. Na druhou stranu by veškeré první rezervace a pozitivní výsledky bylo možné plně přisoudit marketingovým aktivitám podnikatele, což by potvrdilo, že se spolupráce s podnikatelem opravdu vyplatí.

Dalším vhodným klientem by byl pronajímatel, který není spokojený s obsazeností své chalupy a zkoušel zatím jen propagaci přes ubytovací portály. Takovému klientovi by byly vytvořeny webové stránky a byl by zařazen do skupiny.

Méně vhodným klientem by byl pronajímatel, který již vlastní své webové stránky. Podnikatel preferuje vytvářet webové stránky sám, aby měl jistotu o jejich funkčnosti a neměl problémy s následnou údržbou. Takový klient by musel souhlasit s vytvořením nových stránek, což by pro něj mohlo být nepříjemné, pokud do existujícího webu investoval větší částku.

Prvotní uživatelé

Prvotním uživatelem (klientem) bude nově postavená rodinná chalupa. Nachází se na samotě v atraktivní turistické lokalitě, je moderně zařízená a připravená k pronajímání. Její nevýhodou je, že pojme pouze 7 hostů, což se projeví na tržbách za ubytování. Pro podnikatele ale i tak poslouží jako ideální klient pro otestování celé služby. Jelikož chalupa nemá zatím žádné registrace na internetu ani žádného ubytovaného hosta, bude se začínat s propagací od úplné nuly. Podnikatel nemusí mít strach z toho, že bude klient nespokojený s jeho službou, jelikož je klientem jeho rodina. Na této chalupě se mohou vyladit detaily a získat důležité zkušenosti, aby pro reálné klienty byla služba již optimalizovaná. Chalupa bude sloužit jako první prezentovaná případová studie pro zájemce o členství ve skupině. Předtím jí budou vytvořeny vlastní webové stránky a bude jako první sdílena na sociálních sítích a na webu skupiny, čímž poslouží k otestování reakcí publika a k zjištění jaký je o tento typ nabídky zájem.

7.6 Kanály

Prvním kanálem bude přímé oslovování vytipovaných chalup. Jedná se o nejjednodušší způsob a na začátku podnikání se mu lze jen stěží vyhnout. Chalupy budou vybírány primárně z portálu e-chalupy.cz. Podnikatel se zaměří na chalupy, které mají potenciál být navštěvované a také mají potenciál dosahovat vyšších tržeb. Nevýhodou přímého oslovování je nedůvěra ze strany osloveného, jelikož pravděpodobně nebude vůbec tušit, kdo mu volá a službu nebude znát.

Dalším kanálem pro získávání nových klientů bude prezentace případových studií na Webových stránkách pro zájemce o spolupráci, které mohou zaujmout pronajímatele, kteří poté z vlastní iniciativy osloví podnikatele. S takovými klienty se vždy komunikuje lépe,

protože mají patrně o službu zájem. Kromě toho podnikatel plánuje strategicky zařazovat do obsahu na sociálních sítích i příspěvky cílené na pronajímatele.

Doporučení je ze všech kanálů ten nejúčinnější. Tento fakt platí napříč všemi obory. Vždy je nejlepší reklamou spokojený zákazník, který díky pozitivní zkušenosti doporučí službu nebo produkt někomu dalšímu. Pokud budou pronajímatelé se službami podnikatele spokojeni, je možné, že se o tuto zkušenost podělí s ostatními pronajímateli.

7.7 Popis služby (řešení)

Spolupráce může být zahájena buď oslovením pronajímatele ze strany podnikatele nebo naopak na základě zájmu ze strany pronajímatele. Po představení služby a ujasnění očekávání obou stran bude následovat osobní schůzka přímo na chalupě k pronajímání. Zde bude po domluvě podepsána smlouva s podmínkami dlouhodobé spolupráce. Smlouva bude sestavena s pomocí advokáta, což sice zvýší počáteční náklady, ale podnikatel tím může předejít případným budoucím komplikacím. Součástí této schůzky bude i vytvoření marketingových podkladů. Podnikatel si chalupu nafotí, natočí propagační videa a zdokumentuje zajímavosti v okolí. Chalupu bude nutné navštěvovat alespoň dvakrát ročně, aby byl zachován stálý přísun obsahu pro reklamy, webové stránky a sociální sítě. Chalupě budou vytvořeny webové stránky, které budou napojeny na web skupiny chalup. Následně bude chalupa zařazena do online propagace, včetně prezentování na sociálních sítích skupiny a zápisu do online katalogů s pronájmy. Pronajímatel bude hradit měsíční poplatek za marketingovou správu, jehož výše bude záviset na množství prodaných pobytů. Toto výkonnostní ohodnocení bude motivovat obě strany k aktivní spolupráci. Vyřizování rezervací s hosty si bude primárně obsluhovat sám pronajímatel, ale je možné se dohodnout, že tuto úlohu převezme podnikatel.

7.7.1 Webové stránky skupiny

Na začátku podnikání budou podnikatelem vytvořeny webové stránky skupiny, ty budou sloužit jako rozcestník pro přesměrování zákazníků na webové stránky jednotlivých chat v rámci skupiny. Webové stránky budou vytvořeny v redakčním systému Wordpress pomocí nástroje Elementor, další funkcionality zajistí nainstalované pluginy. Webové stránky nebudou využívat žádné placené služby, takže se s provozem ani vytvořením nevážou žádné náklady. Placená bude pouze doména a webhosting, na kterém webové stránky poběží. Právní povinnosti ohledně ochrany osobních údajů a zveřejnění cookies lišty budou splněny

pomocí pluginu Complianz. Cookies lišta navíc zajistí, že budou moci být legálně sledovány údaje o návštěvnicích webových stránek. Sledování zajistí plugin GA Google Analytics, kdy se založí nová služba Google Analytics 4 a propojí se s pluginem ve Wordpressu. Obdobně se založí účet Google Tag Manager, který se propojí s pluginem GTM4WP. Po správně nastavené webové analytice, bude moci podnikatel, pomocí aplikace nebo internetového prohlížeče, přesně sledovat, co návštěvník na stránkách provádí za akce. Google Tag Manager navíc umožní vkládat měřicí kódy pro PPC reklamy, takže bude možné sledovat i účinnost reklam. Na základě těchto dat, budou webové stránky v čase upravovány a přizpůsobovány k uživatelské přívětivosti, která pomůže k maximalizování konverzních poměrů. Pro optimalizaci webu pro vyhledávače (SEO) bude využit plugin Rank Math, který bude propojen s Google Search Console. Tento nástroj umožní monitorovat, jak se web zobrazuje ve výsledcích vyhledávání Google. Aby webová analytika byla nastavena správně, podnikatel na tuto činnost poptá specialistu.

Webové stránky budou obsahovat popis a poslání skupiny chalup, dále budou na hlavní stránce krátké prezentace jednotlivých chalup s odkazovými tlačítky k přesměrování přímo na webové stránky chalupy. Je důležité, aby se po kliknutí na odkaz stránky otevřely v nové záložce. Díky tomu se návštěvník může snadno vrátit zpět na web skupiny a případně si prohlédnout i další dostupné ubytování. Pořadí prezentací chat bude dle potřeby přizpůsobováno aktuální obsazenosti. Chaty, které bude aktuálně nutné obsadit, budou zobrazovány na vyšších příčkách než chaty již obsazené. Stránky budou dále obsahovat klasické informace jako je kontakt na podnikatele apod. Bude zde i prvek v menu s názvem „staňte se součástí skupiny“, který bude určený pro pronajímatele, kteří mají zájem stát se dalším prezentovaným objektem. Tento prvek přesměruje zájemce na stránky (Webové stránky pro zájemce o spolupráci), kde bude popsán průběh spolupráce s případovými studiemi a s výsledky aktuálních spoluprací. Tím bude zajištěn jeden z kanálů ke generování nových klientů.

7.7.2 Webové stránky jednotlivých objektů

Webové stránky jednotlivých subjektů budou vytvořeny stejným způsobem jako webové stránky pro skupinu. To znamená v redakčním systému Wordpress pomocí Elementor a se všemi důležitými pluginy. Webové stránky jednotlivých objektů budou mít ale jiný cíl. Jejich cílem bude pomocí přesvědčivé nabídky postrčit návštěvníka k rezervaci pobytu. Naproti tomu hlavním cílem webových stránek skupiny bude představit celkové portfolio

chat a přivést návštěvníka ke kliknutí na tlačítko k přesměrování na webové stránky vybrané chaty.

Na úvodní stránce bude umístěna poutavá fotografie objektu doplněná o stručný popis jeho jedinečné hodnoty a výrazné tlačítko pro okamžitou rezervaci pobytu. Rezervační systém je důležitou součástí webových stránek a jeho absence může znamenat ztrátu potenciálního hosta. V dnešní internetové době jsou lidé již příliš pohodlní na to, aby si rezervovali pobyty prostřednictvím telefonního hovoru nebo emailové komunikace. Rezervace bude na webových stránkách zajišťovat plugin WP Booking System. Na úvodní stránce bude stručný popis objektu doplněný několika fotografiemi a tlačítkem vedoucím na samostatnou stránku s podrobnějšími informacemi. Návštěvníci zde také najdou přehled zajímavých míst v okolí, který má za cíl je ještě více motivovat k rezervaci, detailnější popis těchto lokalit bude na stránce Místa v okolí. Nebude chybět ani zobrazení přesné polohy objektu a kontaktní údaje na pronajímatele.

Stránky budou pro pronajímatele vytvořeny zdarma a doména bude zaregistrována na podnikatele, ne na pronajímatele. Pokud se pronajímatel po čase rozhodne opustit skupinu, ale stránky si ponechat, bude mít možnost je odkoupit. Cena bude stanovena přibližně na 20 tisíc korun českých. Tento způsob je výhodný pro pronajímatele, protože nebude mít žádné počáteční náklady na začátku spolupráce a zároveň je výhodný i pro podnikatele, z toho důvodu, že tato částka může být důležitá v přechodném období, kdy bude shánět nového klienta do skupiny. Odchod pronajímatele po úspěšné spolupráci nemusí být nutně negativní, protože uvolní místo pro novou chatu, což obmění portfolio nabízených objektů a zvýší atraktivitu nabídky pro zákazníky. Důvodem odchodu může být i skutečnost, že pronajímatel má již vybudovanou vlastní klientelu a nechce nadále využívat marketingové služby. S tímto scénářem by měl podnikatel počítat a ideálně by měl mít předem dohodnuté nové zájemce o vstup do skupiny.

7.7.3 Webové stránky pro zájemce o spolupráci

Webové stránky pro zájemce o členství budou vytvořeny stejným způsobem jako předchozí popisované stránky. To znamená v redakčním systému Wordpress pomocí Elementor a se všemi důležitými pluginy. Mohlo by se zdát, že tvorba těchto stránek je bezvýznamná a stačilo by službu pro pronajímatele prezentovat na jedné samostatné stránce webu pro skupinu chalup. Je ale zbytečné a možná i nežádoucí, aby tyto informace byly prezentovány

i zájemcům o pobyty. Jsou to informace, které jsou pro hosty nezajímavé a nejsou pro tento web určeny.

Na webových stránkách pro zájemce o spolupráci, budou popsány případové studie z jednotlivých spoluprací s klienty. Jako první bude prezentována případová studie zaměřená na rodinnou chalupu, která se po dostatečném množství reálných případových eventuálně může odstranit. Tyto případové studie je třeba představit tak, aby potenciální klienti byli přesvědčeni o výhodnosti a návratnosti služby. Klíčový důraz bude kladen na prezentaci konkrétních čísel, zejména na porovnání obsazenosti objektu před zahájením spolupráce a během ní. Je nezbytné spolupráci vyčíslit i finančně, aby klienti pochopili, že i přes náklady na marketingové služby na tom budou finančně lépe než před spoluprací. Stránky by měly obsahovat i krátké komentáře spokojených klientů.

7.7.4 Sociální síť skupiny

Ještě před zahájením propagace první chalupy, bude důležité vybudovat sociální síť. Ubytování musí být nabízeno již vytvořené skupině sledujících. Pokud by hned prvním příspěvkem podnikatel prezentoval chalupu k pronájmu, s téměř stoprocentní jistotou by příspěvek neměl žádné dosahy. Prezentování na sociálních sítích navíc nesmí působit jako nabídka nebo prodej, oslovení zákazníků musí být přirozené a nenucené.

Sociální síť nebudou zpočátku vůbec prezentovat ubytování klientů, ale budou se zaměřovat na krátká videa, kde bude podnikatel sdílet zajímavé tipy a postřehy. Podnikatel se ujme role influencera, který natáčí zajímavý obsah o cestovním ruchu, marketingu a podnikání. Bude například hodnotit online prezentaci ubytování v Česku a zahraničí. Je nezbytné, aby videa byla buď zábavná nebo informativní. Jak bylo zmíněno v teoretické části, klíčem k dosažení požadovaného dosahu na sociálních sítích je schopnost bavit nebo vzdělávat uživatele. Podnikatel bude muset přizpůsobit projev i humor cílové skupině, což jsou dospělí lidé v rozmezí 30 až 60 let. Tato věková skupina nejčastěji nakupuje pobyty na chalupách pro své rodiny. Obsah bude ve formě krátkých videí (reels, shorts), která budou zveřejňována na Tiktok, Instagram, Facebook a Youtube. Video budou publikována třikrát týdně vždy ve stejnou dobu, aby se zajistila pravidelnost, která je důležitá jak pro fanoušky, tak pro algoritmy. Natáčení videí proběhne vždy v jednom dni, kdy bude vytvořen co největší objem obsahu, aby bylo možné sestříhat 12 krátkých videí na celý měsíc.

Nebudou vytvořeny profily na sociálních sítích pro jednotlivé chalupy. Z praxe si lze povšimnout, že takové profily nemají žádné dosahy a správci obsahu vždy publikování

vzdají, protože nelze dokola tvořit obsah o jedné chalupě. Zaprvé to přestane bavit tvůrce a za druhé to nezajímá sledující. Výhoda jednoho profilu pro celou skupinu spočívá v širokém spektru obsahu, který bude možné natáčet. Podnikatel se zaměří na to, aby divákům nejen představil samotné ubytování, ale také okolí, čímž jim umožní lépe si představit, co všechno mohou během pobytu zažít. Díky tomu se budou moci potenciální hosté již předem těšit na to, co je všechno čeká. Nikdo ale nebrání majiteli objektu, aby si profil založil a sdílel tam příspěvky publikované podnikatelem o jeho objektu, anebo aby tvořil vlastní obsah.

7.7.5 PPC

Velmi dobře fungujícím podpůrným prostředkem pro zvyšování návštěvnosti webu a růstu sociálních sítí je PPC reklama. Nejvíce se pro skupinu hodí inzerovat reklamu u společnosti Meta a zobrazovat ji na Facebooku a Instagramu. Google Ads má ovšem taky potenciál a část reklam bude inzerováno i zde. Ve Správci reklam Meta si lze nastavit kampaně s různým zaměřím. Pro reklamní kampaně skupiny bude vhodné zvolit účel kampaně „Potenciální zákazníci“. V počáteční fázi je důležité s reklamou experimentovat a testovat různé formáty, sdělení a vizuály, aby bylo možné zjistit, co na publikum nejlépe funguje a co přináší výsledky.

Geografické cílení reklamy bude nastaveno s ohledem na dojezdovou vzdálenost hostů, ideálně v okruhu přibližně 200 km od jednotlivých objektů. Nemá smysl zobrazovat nabídku na pobyt v Beskydech uživatelům z Aše. I kdyby je nabídka zaujala, pravděpodobně by je odradila vzdálenost.

Centrum reklam společnosti Meta u kampaně na získání více potenciálních zákazníků při částce 500 Kč za den, odhaduje, že reklama osloví 5, 5 tisíc až 15, 8 tisíc uživatelů za den a z toho lze očekávat 14 až 43 potenciálních zákazníků za den.

Velkou výhodou pro zapojené pronajímatele je to, že náklady na PPC reklamu nese podnikatel za celou skupinu. Díky tomu dochází k významné úspoře nákladů v porovnání s tím, kdyby si každá chalupa platila vlastní reklamní kampaně samostatně. Do reklam se bude investovat měsíční fixní částka. I když bude na reklamě zobrazena pouze jedna chalupa, podnikatel bude vždy uživatele přivádět na web celé skupiny. Může se totiž stát, že zájemce, který kliknul na reklamu kvůli konkrétní chalupě, nenajde vhodný termín, a místo toho si rezervuje jinou chalupu ze skupiny.

Další výhodou je to, že dle Finanční správy (©2025) fyzická osoba, dokud nedosáhne určitého obrátu, není povinná stát se plátcem DPH. Pokud ale nakupuje zboží nebo služby v zahraničí, vzniká jí povinnost z přeshraničního plnění platit daň z přidané hodnoty. Vzhledem k tomu, že Meta a Google jsou zahraniční firmy, subjekt nakupující reklamu se musí stát identifikovanou osobou. Pronajímatelé jsou obvykle fyzické osoby a tento fakt pro ně znamená další administrativní zátěž. Tato povinnost se v rámci skupiny chalup přesune na podnikatele.

7.8 Klíčové metriky

První základní klíčovou metrikou je počet chalup ve správě. Od toho se odvíjí příjmy pro podnikatele. Navíc je to měřítko úspěchu celého podnikání.

Další klíčovou metrikou jsou dosahy na sociálních sítích. Jedná se o počet lidí, kterým se nějakým způsobem líbí buď tvorba nebo služba. Je to publikum, ke kterému bude podnikatel promlouvat a bude se snažit je „ohřívát“ tak dlouho, dokud se z nich nestanou platící zákazníci. Ať už hosté pro chalupy ve správě anebo klienti vhodní do skupiny.

Konverzní poměr webových stránek je poměr návštěvníků, kteří na stránkách provedli požadovanou akci (proklik, rezervaci) k celkovému počtu návštěvníků těchto stránek. Na stránkách skupiny bude požadovanou akcí proklik na webové stránky konkrétní chalupy. Na webových stránkách jednotlivých chalup bude požadovanou akcí rezervace pobytu. Tato data podnikateli poskytnou nástroje společnosti Google.

Poslední klíčovou metrikou je obsazenost chalup ve správě. Obsazenost je důvod, proč pronajímatel podnikateli platí za služby. Plyne z toho tedy spokojenost pronajímatele, na které stojí celá spolupráce. Pro podnikatele se navíc jedná také o příjmy, jelikož bude za službu placený procentem z tržeb.

7.9 Finanční plán

Jelikož podnikatel bude podnikající fyzická osoba, nebude se finanční plán zabývat náklady a výnosy, tak jak je to zvykem u právnických osob, ale pouze příjmy a výdaji. Podnikatel nepovede účetnictví, ale pouze daňovou evidenci.

7.9.1 Cenový model

Pronajímatel bude za členství ve skupině a za marketingové služby platit podnikateli měsíční procento z tržeb. Procento je stanoveno na základě substitutů a konkurence. Z analýz bylo

zjištěno, že společnost Booking si za své služby nárokuje 16,3 % a společnost Airbnb 14–16 %. Po kontaktování konkurentů bylo zjištěno, že jejich provize se pohybuje mezi 20 % a 30 %. Protože ubytovací portály pouze zveřejňují prezentace chalup, ale neposkytují žádné další služby, musí být procento za poskytování kompletní online marketingové komunikace vyšší. Autor práce stanovil pro účel vytvoření finančního plánu odměnu za marketingovou komunikaci ve výši 20 % z tržeb chalupy. Procento se může v čase zvyšovat a vyšplhat se až na 30 %, podnikatel ale předpokládá, že pronajímatelé mohou být zpočátku ke službě skeptičtí a u 20 % lze argumentovat tím, že je to téměř stejná provize, jakou si účtuje Booking. Pro zajištění stálého cash flow bude muset každý pronajímatel platit měsíčně alespoň 5 000 Kč, i pokud bude chalupa neobsazená anebo dosáhne pouze takových tržeb, že vypočítaná měsíční provize podnikateli bude menší než 5 000 Kč. Pokud by se totiž pronajímatel rozhodl v některém měsíci chalupu nepronajímat, podnikateli by vypadl měsíční příjem, kterým je nutné pokrýt například běžící PPC reklamy nebo platby za webhosting. Pro správné pochopení je nutné upřesnit, že poplatek 5 000 Kč bude pronajímatel platit pouze v uvedených situacích, celková cena není 20 % z tržeb plus 5 000 Kč.

7.9.2 Plán příjmů

Z kapitoly Analýza současného stavu marketingové komunikace vybraných chalup vyplývá, že průměrná obsazenost analyzovaných chalup je 50 %. Je nutné zdůraznit, že marketingová komunikace většiny těchto chalup je na velmi slabé úrovni. Podnikatel si bude do skupiny vybírat pouze chalupy, které mají potenciál k tomu, stát se oblíbenými u hostů. To znamená, že jsou v dobré lokalitě, mají kvalitní vybavení, pronajímatel má zájem poskytovat kvalitní službu apod. Maximální týdenní tržba chalupy zajímavá pro podnikatele je stanovena na 40 tisíc Kč.

Pokud je průměrná obsazenost chalup, které téměř nevyužívají marketingovou komunikaci na úrovni 50 %. Podnikatel předpokládá, že průměrná obsazenost chalupy využívající jeho služby bude alespoň 75 %. K tomuto nárustu by mělo přispět pravidelné investování do reklamní kampaně na platformách společnosti Meta, kdy při měsíční investici 10 tisíc korun by měla reklama za měsíc oslovit 165 tisíc – 474 tisíc uživatelů sociálních sítí. Mimo to se bude obsah organicky zobrazovat uživatelům na TikToku, Instagramu, Facebooku a Youtube. Na základě těchto parametrů je vypočítán plán příjmů. Kapacita skupiny je z důvodu časové náročnosti omezena na 11 chalup ve správě včetně rodinné chalupy. Rychlost v nabírání nových klientů závisí na důvěře pronajímatelů, na růstu

sociálních sítí, na četnosti přímého oslovení klientů, na výsledcích chalup ve správě apod. Od prvního měsíce budou poskytovány marketingové služby rodinné chalupě, takže klientem bude rodina podnikatele. Rodinná chalupa je v atraktivní lokalitě, ale má omezenou kapacitu na 7 ubytovaných osob, proto je její maximální týdenní tržba pouze 27 000 Kč.

Podnikatel předpokládá, že efekt marketingových služeb se na obsazenosti chalup projeví až ve druhém měsíci spolupráce, proto v prvním měsíci spolupráce bude novému klientovi účtován pouze poplatek 5 000 Kč. Jak je v podnikových výpočtech zvykem, pro účel výpočtů mají všechny kalendářní měsíce pevně stanových 30 dní. Pro zjednodušení výpočtů se předpokládá s tím, že podnikatel dostane za služby zaplacené ještě v měsíci jejich vzniku.

Postup výpočtů

První měsíc spolupráce s rodinnou chalupou: 5 000 Kč

Další měsíce spolupráce s rodinnou chalupou: $((27\,000 / 7) * 30) * 0,75 * 0,2 = 17\,357$ Kč

První měsíc spolupráce s klientem: 5 000 Kč

Další měsíce spolupráce s klientem: $((40\,000 / 7) * 30) * 0,75 * 0,2 = 25\,714$ Kč

Tabulka 16 uvádí výpočty plánovaných příjmů v prvním roce podnikání. Výpočty jsou rozděleny na pesimistickou, reálnou a optimistickou variantu. Každá varianta pracuje s jiným tempem růstu počtu nových klientů. Všechny varianty počítají v prvním měsíci pouze s počáteční příjmem od rodinné chalupy. Pesimistická varianta predikuje, že hledání a zařazení nového klienta do skupiny bude trvat tři měsíce, optimistická varianta počítá s nárůstem každé dva měsíce a optimistická varianta předpokládá, že po pomalejším rozjezdu bude podnikatel získávat každý měsíc nového klienta.

Tabulka 16 Plán příjmů v prvním roce podnikání

Měsíc	Pesimistická varianta		Reálná varianta		Optimistická varianta	
	Klienti	Příjem	Klienti	Příjem	Klienti	Příjem
1.	1	5 000 Kč	1	5 000 Kč	1	5 000 Kč
2.	1	17 357 Kč	1	17 357 Kč	2	22 357 Kč
3.	1	17 357 Kč	2	22 357 Kč	2	43 071 Kč
4.	2	22 357 Kč	2	43 071 Kč	3	48 071 Kč
5.	2	43 071 Kč	3	48 071 Kč	3	68 785 Kč

	Pesimistická varianta		Reálná varianta		Optimistická varianta	
Měsíc	Klienti	Příjem	Klienti	Příjem	Klienti	Příjem
6.	2	43 071 Kč	3	68 785 Kč	4	73 785 Kč
7.	3	48 071 Kč	4	73 785 Kč	5	99 499 Kč
8.	3	68 785 Kč	4	94 499 Kč	6	125 213 Kč
9.	3	68 785 Kč	5	99 499 Kč	7	150 927 Kč
10.	4	73 785 Kč	5	120 213 Kč	8	176 641 Kč
11.	4	94 499 Kč	6	125 213 Kč	9	202 355 Kč
12.	4	94 499 Kč	6	145 927 Kč	10	228 069 Kč
Celkem	4	596 637 Kč	6	863 777 Kč	10	1 243 773 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Pro doplnění je vyčíslený i plán příjmů ve druhém roce podnikání. Dle reálné a optimistické varianty by měl podnikatel po druhém roce podnikání dosahovat plné kapacity. Podle pesimistické varianty by měl mít podnikatel po druhém roce podnikání volnou kapacitu ještě pro tři chalupy. Plán ve druhém roce zobrazuje pro podnikatele již poměrně zajímavé příjmy.

Tabulka 17 Plán příjmů v druhém roce podnikání

	Pesimistická varianta		Reálná varianta		Optimistická varianta	
Měsíc	Klienti	Příjem	Klienti	Příjem	Klienti	Příjem
1.	5	99 499 Kč	7	150 927 Kč	11	253 783 Kč
2.	5	120 213 Kč	7	171 641 Kč	11	274 497 Kč
3.	5	120 213 Kč	8	176 641 Kč	11	274 497 Kč
4.	6	125 213 Kč	8	197 355 Kč	11	274 497 Kč
5.	6	145 927 Kč	9	202 355 Kč	11	274 497 Kč
6.	6	145 927 Kč	9	223 069 Kč	11	274 497 Kč
7.	7	150 927 Kč	10	228 069 Kč	11	274 497 Kč
8.	7	171 641 Kč	10	248 783 Kč	11	274 497 Kč
9.	7	171 641 Kč	11	253 783 Kč	11	274 497 Kč
10.	8	176 641 Kč	11	274 497 Kč	11	274 497 Kč
11.	8	197 355 Kč	11	274 497 Kč	11	274 497 Kč
12.	8	197 355 Kč	11	274 497 Kč	11	274 497 Kč
Celkem	8	1 822 552 Kč	11	2 676 114 Kč	11	3 273 250 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Je vhodné doplnit, že plán počítá s „pouze“ 20 % podílem z tržeb chalup. Týdenní cena chalupy je určena na 40 tisíc, na trhu se ale vyskytují chalupy, které mají nastaveny ještě vyšší ceny. Podnikateli mohou postupem času plynout i příjmy z dalších činností. Pokud bude mít pro firmy zajímavé dosahy na sociálních sítích, mohl by navázat strategické placené spolupráce. Na svých profilech může doporučovat výrobky nebo služby jiných firem, které mají podobnou cílovou skupinu jako podnikatel. Částky za takové spolupráce se pohybují v řádu desetitisíců korun měsíčně. Mimo to po splnění určitých podmínek společnost Youtube vyplácí tvůrcům odměny za to, že jsou v jejich videích zobrazovány reklamy. Jako další zdroj příjmů podnikatel může prodávat své know-how, prostřednictvím webinářů nebo e-booků, pronajímatelům, kteří si nemohou jeho služby dovolit nebo se již kapacitně nevlezu do skupiny.

7.9.3 Plán výdajů

Výdaje jsou rozděleny na počáteční, fixní a variabilní. Pro lepší přehled o tom, jak je služba nákladná jsou vyčísleny i fiktivní výdaje. Jedná se o činnosti, které podnikatel bude dělat sám, takže mají teoreticky pouze hodnotu ztraceného času, kdyby je ale prováděl někdo jiný, bylo by nutné za ně zaplatit. Autor nejprve odhadl časovou náročnost jednotlivých činností a výsledný počet hodin následně vynásobil hodinovou sazbou. Tato fiktivní hodinová sazba byla stanovena na základě průměrné mzdy v České republice za rok 2024 z Tabulky 2 Mzdy v ČR v letech 2018–2024. Průměrná mzda byla přepočítána na hodinovou tak, že ji autor vydělil množstvím hodin ve standardním pracovním měsíci a dostal částku 275 Kč za hodinu. Postup výpočtu fiktivní hodinové sazby: $46\,165 / 168 = 275$ Kč

Podnikatel bude na začátku podnikání muset zainvestovat zejména do vybavení na tvorbu obsahu pro sociální sítě. Nejvyšší částku zaplatí za notebook, který bude potřebovat ke každodenní práci. Skutečné počáteční výdaje jsou celkem 55 496 Kč, pokud by se k tomu připočítaly i fiktivní výdaje za činnosti, které si bude podnikatel dělat sám, výdaje by činily 80 243 Kč.

Tabulka 18 Počáteční skutečné a fiktivní výdaje

Počáteční skutečné a fiktivní výdaje	Hodinová sazba (Kč/h)	Počet hodin	Fiktivní výdaje	Skutečné výdaje
Apple Iphone 14				14 900 Kč
Bezdrátové mikrofony				4 499 Kč

Počáteční skutečné a fiktivní výdaje	Hodinová sazba (Kč/h)	Počet hodin	Fiktivní výdaje	Skutečné výdaje
Mini dron				5 499 Kč
Nastavení webové analytiky specialistou	600	2		1 200 Kč
Notebook střední třídy				20 000 Kč
Ohlášení živnosti				1 000 Kč
Stativ se stabilizátorem				4 199 Kč
Stativ se světlem				999 Kč
Tvorba vizuální identity	275	5	1 375 Kč	
Vytvoření webu pro chalupy	275	40	11 000 Kč	
Vytvoření webu pro skupinu	275	40	11 000 Kč	
Vzor smlouvy o spolupráci				3 200 Kč
Založení sociálních sítí	275	5	1 375 Kč	
Celkem			24 750 Kč	55 496 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Podnikatel bude, bez ohledu na to, zda bude mít klienty nebo ne, muset každý měsíc platit za produkty a služby spojené s podnikáním. Mimo to v první řadě musí platit zálohy na zdravotní pojištění. V prvním roce mu budou odpuštěny zálohy na daň a sociální pojištění, ty budou vypočítány až na základě daňového přiznání, respektive přehledu o příjmech a výdajích. Všechny ostatní skutečné výdaje jsou poplatky společností za využívání jejich softwarů nebo služeb. Tyto výdaje jsou vyčísleny na 22 174 Kč. Mimo to jsou spočítány fiktivní výdaje za činnosti zajišťující chod podnikání, ty byly vyčísleny na 23 375 Kč.

Tabulka 19 Měsíční fixní skutečné a fiktivní výdaje

Měsíční fixní skutečné a fiktivní výdaje	Hodinová sazba (Kč/h)	Počet hodin	Fiktivní výdaje	Skutečné výdaje
Administrativa	275	15	4 125 Kč	
Canva Pro Design				250 Kč
CapCut Pro Video				190 Kč
DPH (Canva, Capcut, Meta)				2 193 Kč

Měsíční fixní skutečné a fiktivní výdaje	Hodinová sazba (Kč/h)	Počet hodin	Fiktivní výdaje	Skutečné výdaje
Měsíční záloha na ZP				3143 Kč
PPC reklama měsíční platba				15 000 Kč
Správa PPC reklamy	275	10	2 750 Kč	
Správa sociálních sítí	275	10	2 750 Kč	
Správa webu pro nové zájemce	275	5	1 375 Kč	
Správa webu skupiny	275	5	1 375 Kč	
Tarif O2 neomezený				1 200 Kč
Tvorba vlastního obsahu	275	40	11 000 Kč	
Webhosting balíček				99 Kč
Webhosting balíček				99 Kč
Celkem			23 375 Kč	22 174 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Variabilní výdaje se mění v závislosti na počtu klientů ve správě. Tabulka 20 uvádí i frekvenci jejich vzniku. Jako první jsou vypočítány výdaje spojené s cestováním na chalupy z důvodu osobních konzultací a tvorby nového obsahu. Průměrná ujetá vzdálenost při návštěvě chalupy je stanovena na 150 kilometrů. Náhrada za opotřebení vlastního vozidla je 5, 8 Kč za jeden kilometr jízdy, cena nafty 34, 7 Kč a průměrná spotřeba paliva je 6 litrů na 100 kilometrů. Jelikož je nutné chalupu navštěvovat dvakrát v roce, tento výdaj se opakuje každých šest měsíců. Jednorázově se platí částka 1 200 Kč specialistovi za nastavení webové analytiky. Měsíčně je nutné platit doménu a webhosting za webové stránky jednotlivých chalup.

Tabulka 20 Variabilní skutečné a fiktivní výdaje

Variabilní skutečné a fiktivní výdaje	Hodinová sazba (Kč/h)	Počet hodin	Fiktivní výdaje	Skutečné výdaje	Frekvence vzniku
Cestovní výdaje				1 176 Kč	Pololetně
Nastavení webové analytiky specialistou	600	2		1 200 Kč	Jednorázově
Vytvoření obsahu	275	16	4 400 Kč		Pololetně
Vytvoření webu	275	40	11 000 Kč		Jednorázově

Variabilní skutečné a fiktivní výdaje	Hodinová sazba (Kč/h)	Počet hodin	Fiktivní výdaje	Skutečné výdaje	Frekvence vzniku
Správa webu	275	5	1 375 Kč		Měsíčně
Webhosting balíček				99 Kč	Měsíčně

(zdroj: vlastní zpracování)

V žádné tabulce výdajů nejsou uvedeny výdaje na pronájem prostor, kancelářský nábytek apod. Je to z toho důvodu, že k veškeré rutinní práci podnikatel potřebuje jen notebook a mobilní telefon. Proto podnikatel nemusí využívat žádné kanceláře a může pracovat odkudkoliv na světě, podmínkou je pouze přístup k internetu. Pro takový druh podnikání se užívá pojem digitální nomádství.

7.9.4 Plán příjmů a výdajů

Plán příjmů a výdajů je vytvořen ve třech variantách na základě plánů příjmů. V každém měsíci jsou od příjmů odečteny měsíční fixní náklady, které jsou neměnné, a měsíční variabilní náklady, které se mění v závislosti na počtu klientů a období. V prvním měsíci podnikání bude podnikatel téměř bez příjmů a vzniknou mu velké výdaje za zboží a služby, které bude potřebovat do začátku, tyto výdaje bude muset zafinancovat z vlastních zdrojů. Výpočty s fiktivními výdaji zobrazují o kolik by bylo podnikání nákladnější, pokud by si podnikatel některé činnosti neprováděl sám. Významné fiktivní variabilní výdaje vznikají vždy, když podnikatel přijme nového klienta do správy, jelikož musí vytvořit nové webové stránky. Tento výdaj je ale jednorázový a v dalších měsících spolupráce již nevzniká. Plán počítá s tím, že úhrady dodavatelům jsou provedeny hned v den jejich vzniku, plán nepočítá s žádnými nesoulady mezi vznikem závazku a úhradou.

Pozitivním zjištěním je, že i pesimistická varianta predikuje, že se podnikatel dle skutečných příjmů a výdajů v prvním roce podnikání dostane do zisku. Po započtení fiktivních výdajů, bude ve ztrátě 156 673 Kč.

Tabulka 21 Pesimistická varianta měsíčních příjmů a výdajů

Počáteční skutečné výdaje: 55 496 Kč, Počáteční skutečné a fiktivní výdaje: 80 246 Kč, Skutečné fixní výdaje: 22 174 Kč, Skutečné a fiktivní fixní výdaje: 45 549 Kč					
Měsíc	Příjem	Skutečné variabilní výdaje	Skutečné a fiktivní variabilní výdaje	Příjmy – Skutečné výdaje	Příjmy – Skutečné a fiktivní výdaje
1	5 000 Kč	2 475 Kč	19 250 Kč	-75 145 Kč	-140 045 Kč
2	17 357 Kč	99 Kč	1 474 Kč	-4 916 Kč	-29 666 Kč
3	17 357 Kč	99 Kč	1 474 Kč	-4 916 Kč	-29 666 Kč
4	22 357 Kč	2 574 Kč	20 724 Kč	-2 391 Kč	-43 916 Kč
5	43 071 Kč	198 Kč	2 948 Kč	20 699 Kč	-5 426 Kč
6	43 071 Kč	198 Kč	2 948 Kč	20 699 Kč	-5 426 Kč
7	48 071 Kč	3 849 Kč	27 774 Kč	22 048 Kč	-25 252 Kč
8	68 785 Kč	297 Kč	4 422 Kč	46 314 Kč	18 814 Kč
9	68 785 Kč	297 Kč	4 422 Kč	46 314 Kč	18 814 Kč
10	73 785 Kč	3 948 Kč	29 248 Kč	47 663 Kč	-1 012 Kč
11	94 499 Kč	396 Kč	5 896 Kč	71 929 Kč	43 054 Kč
12	94 499 Kč	396 Kč	5 896 Kč	71 929 Kč	43 054 Kč
Celkem	596 637 Kč	14 826 Kč	126 476 Kč	260 227 Kč	-156 673 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Podle reálné varianty by měl být podnikatel v mírném zisku po prvním roce podnikání i pokud by uvažoval s fiktivními výdaji. Zisk po odečtení pouze skutečných výdajů by byl již v takové výši, že by podnikání generovalo dostatečný příjem i pro osobní potřebu.

Tabulka 22 Reálná varianta přehledu měsíčních příjmů a výdajů

Počáteční skutečné výdaje: 55 496 Kč, Počáteční skutečné a fiktivní výdaje: 80 246 Kč, Skutečné fixní výdaje: 22 174 Kč, Skutečné a fiktivní fixní výdaje: 45 549 Kč					
Měsíc	Příjmy	Skutečné variabilní výdaje	Skutečné a fiktivní variabilní výdaje	Příjmy – skutečné výdaje	Příjmy – skutečné a variabilní výdaje
1	5 000 Kč	2 475 Kč	19 250 Kč	-75 145 Kč	-140 045 Kč
2	17 357 Kč	99 Kč	1 474 Kč	-4 916 Kč	-29 666 Kč
3	22 357 Kč	2 574 Kč	20 724 Kč	-2 391 Kč	-43 916 Kč
4	43 071 Kč	198 Kč	2 948 Kč	20 699 Kč	-5 426 Kč

Počáteční skutečné výdaje: 55 496 Kč, Počáteční skutečné a fiktivní výdaje: 80 246 Kč, Skutečné fixní výdaje: 22 174 Kč, Skutečné a fiktivní fixní výdaje: 45 549 Kč					
Měsíc	Příjmy	Skutečné variabilní výdaje	Skutečné a fiktivní variabilní výdaje	Příjmy – skutečné výdaje	Příjmy – skutečné a variabilní výdaje
5	48 071 Kč	2 673 Kč	22 198 Kč	23 224 Kč	-19 676 Kč
6	68 785 Kč	297 Kč	4 422 Kč	46 314 Kč	18 814 Kč
7	73 785 Kč	3 948 Kč	29 248 Kč	47 663 Kč	-1 012 Kč
8	94 499 Kč	396 Kč	5 896 Kč	71 929 Kč	43 054 Kč
9	99 499 Kč	4 047 Kč	30 722 Kč	73 278 Kč	23 228 Kč
10	120 213 Kč	495 Kč	7 370 Kč	97 544 Kč	67 294 Kč
11	125 213 Kč	4 146 Kč	32 196 Kč	98 893 Kč	47 468 Kč
12	145 927 Kč	594 Kč	8 844 Kč	123 159 Kč	91 534 Kč
Celkem	863 777 Kč	21 942 Kč	185 292 Kč	520 251 Kč	51 651 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Optimistická varianta predikuje takové příjmy, že podnikání nejen pokryje výdaje, ale generuje i významný zisk. Ten by mohl být dále reinvestován do rozvoje projektu, například do kvalitnějšího vybavení nebo delegování některých činností na externí dodavatele.

Tabulka 23 Optimistická varianta přehledu měsíčních příjmů a výdajů

Počáteční skutečné výdaje: 55 496 Kč, Počáteční skutečné a fiktivní výdaje: 80 246 Kč, Skutečné fixní výdaje: 22 174 Kč, Skutečné a fiktivní fixní výdaje: 45 549 Kč					
Měsíc	Příjmy	Skutečné variabilní výdaje	Skutečné a fiktivní variabilní výdaje	Příjmy – skutečné výdaje	Příjmy – skutečné a variabilní výdaje
1	5 000 Kč	2 475 Kč	19 250 Kč	-75 145 Kč	-140 045 Kč
2	22 357 Kč	2 574 Kč	20 724 Kč	-2 391 Kč	-43 916 Kč
3	43 071 Kč	198 Kč	2 948 Kč	20 699 Kč	-5 426 Kč
4	48 071 Kč	2 673 Kč	22 198 Kč	23 224 Kč	-19 676 Kč
5	68 785 Kč	297 Kč	4 422 Kč	46 314 Kč	18 814 Kč
6	73 785 Kč	2 772 Kč	23 672 Kč	48 839 Kč	4 564 Kč
7	99 499 Kč	4 047 Kč	30 722 Kč	73 278 Kč	23 228 Kč
8	125 213 Kč	4 146 Kč	32 196 Kč	98 893 Kč	47 468 Kč
9	150 927 Kč	3 069 Kč	28 094 Kč	125 684 Kč	77 284 Kč

Počáteční skutečné výdaje: 55 496 Kč, Počáteční skutečné a fiktivní výdaje: 80 246 Kč, Skutečné fixní výdaje: 22 174 Kč, Skutečné a fiktivní fixní výdaje: 45 549 Kč					
Měsíc	Příjmy	Skutečné variabilní výdaje	Skutečné a fiktivní variabilní výdaje	Příjmy – skutečné výdaje	Příjmy – skutečné a variabilní výdaje
10	176 641 Kč	4 344 Kč	35 144 Kč	150 123 Kč	95 948 Kč
11	202 355 Kč	3 267 Kč	31 042 Kč	176 914 Kč	125 764 Kč
12	228 069 Kč	4 542 Kč	38 092 Kč	201 353 Kč	144 428 Kč
Celkem	1 243 773 Kč	34 404 Kč	288 504 Kč	887 785 Kč	328 435 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Zdá se, že cenový model byl zvolen správně, jelikož podnikání by mělo již po prvním roce vykazovat zisk. Jak již bylo zmíněno v podkapitole Plán příjmů, příjmy podnikatele mohou být významně vyšší, což by pozitivně ovlivnilo všechny varianty plánu příjmů a výdajů. Reálná a optimistická varianta ukázala, že podnikání by se po prvním roce dostalo do ziskových čísel i po odečtení fiktivních výdajů. Plány na další roky by predikovaly ještě vyšší zisky, protože by nebylo nutné vytvářet nové webové stránky a ve všech variantách by měl podnikatel dostatečné množství klientů.

Jelikož na začátku podnikání je nutné zainvestovat 55 496 Kč a podnikání v prvních měsících nebude dosahovat zisku, je nutné vypočítat, kolik bude muset mít podnikatel připravených peněžních prostředků, aby pokryl náklady na podnikání a měl dostatek peněžních prostředků i pro osobní potřebu. Pokud by se počítalo s nejhorší scénářem, tedy pesimistickou variantou, podnikatel by dosahoval zisku až po čtyřech měsících podnikání. První čtyři měsíce bude dosahovat těchto ztrát: 75 145 Kč, 4 916 Kč, 4 916 Kč, 2 391 Kč. Mimo to potřebuje finanční prostředky na pokrytí osobních potřeb. Ke každé měsíční ztrátě byla proto připočítána aktuální minimální mzda. Celková potřeba finančních prostředků je vypočítána na 170 568 Kč. Tuto částku musí mít podnikatel připravenou ještě před začátkem podnikání a musí být ochotný ji obětovat.

Tabulka 24 Nutné finanční prostředky do začátku podnikání

Měsíc	Ztráta	Minimální mzda	Potřeba finančních prostředků
1	75 145 Kč	20 800 Kč	95 945 Kč
2	4 916 Kč	20 800 Kč	25 716 Kč

Měsíc	Ztráta	Minimální mzda	Potřeba finančních prostředků
3	4 916 Kč	20 800 Kč	25 716 Kč
4	2 391 Kč	20 800 Kč	23 191 Kč
Celkem	87 368 Kč	83 200 Kč	170 568 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Protože plány vyčíslily předpokládané příjmy i výdaje, je možné vypočítat daňový základ po prvním roce podnikání. Výdaje jsou očištěny od daňově neuznatelných výdajů, které nejsou započítány, jedná se konkrétně pouze o zálohy na zdravotní pojištění. V každé z variant je výhodnější využít paušální výdaje ve výši 60 % z příjmů.

Tabulka 25 Výpočet daňového základu

Výpočet daňového základu	Pesimistická varianta	Reálná varianta	Optimistická varianta
Příjem	596 637 Kč	863 777 Kč	1 243 773 Kč
Výdaje daňově uznatelné	298 694 Kč	305 810 Kč	318 272 Kč
Paušální výdaje 60 %	357 982 Kč	518 266 Kč	746 264 Kč
Daňový základ	238 655 Kč	345 511 Kč	497 509 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Z daňového základu budou podnikateli vypočteny vyměřovací základy, následně pojistné za uplynulý rok a nová výše záloh na pojistné. Pro účely daňové bude daňový základ upraven a následně bude vypočtena daň za uplynulý rok, výše záloh na další rok a bude určena periodicita plateb.

7.10 Analýza rizik

Tak jak bylo zmíněno v teoretické části, každé podnikání s sebou nese určitá rizika a pokud někdo tvrdí, že je jeho podnikání bezrizikové, tak lže. V této kapitole jsou posouzeny hlavní rizika, která mohou během podnikání nastat, jsou posouzeny pravděpodobnosti jejich vzniku, dopady na podnikatele a jsou navrženy opatření ke snížení rizika. Nejsou již posuzována rizika, která se týkají spíše celého trhu, jelikož ty už byly popsány v kapitole SWOT analýza venkovského cestovního ruchu. Pravděpodobnost vzniku je posouzena podle stupnice – velmi nepravděpodobné, nepravděpodobné, možné, pravděpodobné, téměř jisté. Dopady na podnikatele jsou posouzeny podle stupnice – zanedbatelný, malý, střední, významný, kritický.

7.10.1 Nedůvěra pronajímatelů

Nedůvěra ze strany pronajímatelů je zásadní překážkou především v rané fázi podnikání a její pravděpodobnost výskytu je velmi vysoká. Pronajímatelé chalup mohou být vůči nabízeným marketingovým službám skeptičtí. Majitelé chalup jsou často lidé ve věku 35 let a výše, kteří ještě nevyrůstali v digitální době a nemají důvěru k digitálním technologiím. Mohou je považovat za složité, nespolehlivé nebo dokonce zbytečné. Propagaci chalup často řeší tradičními způsoby založenými především na doporučeních nebo maximálně zápisem v online katalogích. Dalším faktorem může být generační rozdíl mezi podnikatelem a pronajímatelem. Podnikatel bude zpravidla výrazně mladší než pronajímatel, což může pronajímatele znejistit. Navíc mezi sebou nebudou mít zatím vybudovaný žádný vztah a důvěru, takže pronajímatel bude svěřovat propagaci chalupy do rukou někoho cizího. V neposlední řadě může hrát roli i přirozený lidský odpor ke změnám. Lidé mají tendenci držet se toho, co už znají a změna propagace chalupy pro ně může znamenat výstup z komfortní zóny. Mohou mít tendenci neměnit zažité způsoby, i když tyto způsoby nemusí být zdaleka ideální, mimo to se jim služba může zdát drahá.

Pravděpodobnost vzniku: Téměř jisté

Dopad: Kritický

Opatření ke snížení rizika:

Velkou výhodou pro podnikatele je fakt, že první služby bude poskytovat rodinné chalupě. To zaručí, že bude mít jistého prvního „klienta“, kterému nebude muset službu vysvětlovat, ani nebude potřebovat budovat důvěru. Pokud bude propagace rodinné chalupy úspěšná, podnikatel zpracuje tuto spolupráci ve formě případové studie, kde na praktickém příkladu vysvětlí, jak postupoval, co fungovalo apod. Důležité je vyčíslit, jak se služba vyplatila finančně. Pokud později bude domlouvat spolupráci s novým klientem, může mu na případové studii přiblížit, jak se bude postupovat v případě jeho chalupy. Se všemi potenciálními klienty bude podnikatel nejprve komunikovat telefonicky, aby navázal osobní kontakt a získal základní představu o jejich potřebách. Následně se s nimi setká osobně, kde jim služby představí praktickou a srozumitelnou formou bez složitých pojmů. Pronajímatel se musí při komunikaci cítit komfortně a neměl by mít dojem, že službě nerozumí.

Všechny spolupráce bude podnikatel popisovat na webu pro zájemce o spolupráci a bude systematicky sbírat recenze od spokojených klientů. Podnikatel může zvýšit svou důvěryhodnost i tím, že naváže spolupráci s osobami nebo firmami, které již mezi

pronajímateli vybudovanou důvěru mají. Může například pomoci s marketingem známému hotelu a tuto spolupráci si odprezentovat na sociálních sítích a webu.

Pokud budou mít potenciální klienti pocit, že je služba příliš drahá, může podnikatel argumentovat tím, že ubytovací portály si účtují téměř stejné procento pouze za vytvoření prezentace na jejich portálu, aniž by tvořily obsah. Velkou výhodou pro pronajímatele je možnost odkupu webových stránek po skončení spolupráce, díky nimž si uchovají stálou základnu zákazníků, kteří jsou zvyklí rezervovat pobyty přímo na jejich webu. Na rozdíl od ubytovacích portálů, kde po ukončení spolupráce pronajímatel úplně ztrácí hlavní kanál zákazníků. Navíc pokud se vlivem marketingové komunikace zvedne pronajímateli poptávka po jeho ubytování, může citlivě zvedat cenu tak, aby z týdenní pobytů získával větší množství peněžních prostředků.

Důvěryhodnost podnikatele se bude zvyšovat s rostoucím počtem klientů ve správě.

7.10.2 Platební problémy pronajímatelů

S platebními problémy odběratelů se lze setkat prakticky v jakémkoliv podnikání a vždy se jedná o nepříjemnou situaci. Opakované zpožděné platby by mohly ohrozit cash-flow podnikatele, a navíc negativně ovlivnit vztah mezi podnikatelem a pronajímatelem.

Pravděpodobnost vzniku: Možné

Dopad: Významný

Opatření ke snížení rizika:

Podnikatel se již při prvním jednání o spolupráci s klientem bude snažit odhadnout jeho spolehlivost a celkový přístup. Bude se snažit vyvarovat klientům, kteří již od začátku působí nezodpovědně. Tato taktika však nemusí být vždy spolehlivá, a proto bude nutné některé rizika ošetřit i smluvně. Zejména na začátku spolupráce podnikateli vzniknou významné náklady na vytvoření webových stránek pro chalupu. Proto bude smluvně ošetřeno, že z důvodu pochybení ze strany pronajímatele, bude pronajímatel povinen zaplatit náklady na tvorbu webových stránek a další náklady s tím spojené. Web si po zaplacení bude moci nechat pro vlastní potřeby. Součástí preventivních opatření bude tvorba finanční rezervy, která podnikateli pomůže v krizových situacích.

7.10.3 Poškození reputace skupiny

Poškození reputace skupiny může nastat z několika různých důvodů. Jedním z nich je, pokud podnikatel zveřejní nevhodný příspěvek na sociálních sítích, který se setká s negativní reakcí sledujících. Další možností je, že klient bude nespokojený s poskytovanými službami a svou stížnost zveřejní. K poškození reputace může také dojít, pokud host, nebude spokojený s pobytem nebo pronajímatelem a za vznik negativní zkušenosti bude vinit podnikatele, který mu pobyt doporučil.

Pravděpodobnost vzniku: Nepravděpodobné

Dopad: Střední

Opatření ke snížení rizika:

Riziko bude snižováno neustálou snahou o poskytování kvalitních služeb. Pokud by nepříznivá situace nastala, je důležité ji neignorovat, ale aktivně řešit a s poškozeným se snažit problém vykomunikovat.

7.10.4 Závislost na dodavatelích

Podnikatel je v rámci online marketingu značně závislý na dodavatelích. Jedná se zejména o společnosti Meta, Google, Bytedance apod. Nástroje, které bude podnikatel používat jsou pod přímou kontrolou těchto společností a podnikatel nad nimi naopak nemá téměř žádnou kontrolu. Změny algoritmů, chyby v aplikacích nebo například smazání účtů mohou významně ohrozit konverze webových stránek a propagaci svěřených chalup.

Pravděpodobnost vzniku: Nepravděpodobné

Dopad: Významný

Opatření ke snížení rizika:

Podnikatel tato rizika vnímá a má již od začátku v plánu jim aktivně předcházet. Základním opatřením je budování vlastních webových stránek pro klienty i pro sebe, které jsou nezávislé na platformách typu Meta či Google. Dále plánuje diverzifikovat marketing mezi více kanálů a nespolehat se pouze na jednu sociální síť nebo reklamní systém. Vznik rizika se navíc jeví jako nepravděpodobný.

7.10.5 Vstup nových konkurentů

Jak již bylo zmíněno v kapitole Porterův model pěti sil. Bariéry pro vstup na trh jsou poměrně nízké. To znamená, že na trh mohou snadno vstupovat noví konkurenti. Pokud potenciální konkurent nedisponuje dovednostmi v této oblasti, může si na specifické činnosti najmout externí spolupracovníky.

Pravděpodobnost vzniku: Možné

Dopad: Zanedbatelný

Opatření ke snížení rizika:

Dopad na podnikání je zanedbatelný hlavně z toho důvodu, že je trh dostatečně velký na to, aby se na něm mohlo prosadit více marketérů. Podnikatel bude s konkurenty nepřímo bojovat pomocí osobního přístupu ke klientům, budováním silné značky a specifickou komunikací na sociálních sítích.

7.10.6 Technické problémy

Technickými problémy jsou myšleny zejména problémy s provozováním webových stránek. I přes využívání osvědčených nástrojů může dojít k problémům s webovými stránkami. Problémy mohou nastat zejména kvůli aktualizacím pluginů a systému Wordpress. Při chybě v zabezpečení webových stránek se může podnikatel potýkat s možnými kybernetickými útoky.

Pravděpodobnost vzniku: Nepravděpodobné

Dopad: Kritický

Opatření ke snížení rizika:

Hlavním opatřením proti technickým problémům je pravidelné vytváření automatických záloh webových stránek, které umožní rychlé obnovení webu do předchozí funkční podoby. Kromě toho bude podnikatel používat speciální bezpečnostní pluginy, které web chrání před kybernetickými útoky.

Velkou výhodou WordPressu je jeho rozsáhlá komunita. Tento redakční systém je velmi populární, což znamená, že existuje mnoho odborníků, kteří mohou pomoci vyřešit vzniklé problémy. Pokud dojde k technickým potížím, podnikatel může využít online zdroje, jako jsou Youtube videa, blogy a diskusní fóra, kde je možné najít rady a návody.

7.10.7 Riziko přecenění vlastních kapacit a schopností

Celé podnikání je závislé na schopnostech a rozhodnutích samotného podnikatele. Je proto zásadní, aby měl podnikatel reálný pohled na své možnosti a kapacity a dokázal myslet v dlouhodobém horizontu. Významným rizikem pro celou skupinu může být pracovní neschopnost podnikatele.

Pravděpodobnost vzniku: Nepravděpodobné

Dopad: Kritický

Opatření ke snížení rizika:

Podnikatel by měl své podnikání pravidelně konzultovat s klienty a svými známými. Získá tak pohledy lidí, kteří mohou některé skutečnosti vidět jinak. Tím si může svůj pohled na věc porovnat s názory ostatních a získat tak reálnou představu. Podnikatel by měl upřednostňovat kvalitu služby před ziskem. Spolupráci s novými klienty by měl navazovat až v případě, že jsou stávající chalupy ve správě zaběhlé a je volná kapacita pro přijetí další chalupy. Dále by měl mít některé činnosti zautomatizované, aby mu při pracovní neschopnosti mohl někdo s vedením skupiny pomáhat.

8 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Z návrhu nového podnikatelského subjektu vyplývá, že podnikatel má velmi dobré výchozí podmínky pro zahájení podnikání. Velkou výhodou jsou zkušenosti a dovednosti, kterými disponuje a díky nimž si může většinu činností provádět sám, tím výrazně ušetří za výdaje na externí služby. Na druhou stranu podnikat jako jednotlivec je spojeno s velkou mírou odpovědnosti a značnou časovou náročností. Pokud by se podnikání vyvíjelo správným směrem, určitě by bylo vhodné přehodnotit, zda není vhodné část prací delegovat na spolupracovníky, čímž by se diverzifikovala pracovní a částečně i psychická zátěž. Další výhodou podnikatele je fakt, že záměr může prvně otestovat na rodinné chalupě.

Z finančního plánu vyplývá, že podnikatel bude na začátku podnikání potřebovat alespoň 171 tisíc korun. Tuto částku bude muset vložit z vlastních úspor nebo ji získat z cizích zdrojů. Jako alternativa se nabízí zpočátku podnikat na vedlejší činnost při současném zaměstnání. Tato možnost by zajistila stálý příjem, ale zároveň by se zpomalil rozvoj projektu, protože by podnikatel musel svůj čas dělit mezi zaměstnání a podnikání. Je třeba dodat, že v případě neúspěchu celého projektu, lze vybavení pořízené k podnikání použít pro osobní potřebu nebo ho se ztrátou prodat.

Pokud by se dařilo získávat klienty dle predikcí, finanční plány ve všech variantách ukazují, že v případě uvažování skutečných příjmů a výdajů, by podnikání dosahovalo ročního zisku již po prvním roce. Mimo to s růstem popularity skupiny mohou podnikateli plynout další významné příjmy.

Největší rizika, která mohou podnikání ohrozit jsou spojena s lidským faktorem. Je pravděpodobné, že v začátcích bude obtížné přesvědčit majitele objektů o přínosech služby. S růstem počtu spokojených klientů by však tato počáteční skepse měla postupně mizet. Další rizika spočívají v možnosti negativní zpětné vazby od klientů nebo hostů, což by mohlo poškodit reputaci podnikatele. Zbývající ohrožení jsou spíše obecného charakteru a týkají se většiny podobných podnikatelských záměrů.

Při případné realizaci projektu, je jasné, že se skutečnost nebude vyvíjet přesně podle plánů. Lean Canvas bude nutné dle okolností upravovat. Celkově lze však projekt hodnotit jako perspektivní. Podnikatel jeho realizací může výrazně více získat než ztratit.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě situačních analýz vytvořit návrh nového podnikatelského subjektu a následně jej zhodnotit z hlediska uvedení do praxe.

Teoretická část objasnila klíčové pojmy související s podnikáním, marketingem a použitými analytickými nástroji. Zároveň poukázala na aktuální trendy v oblasti cestovního ruchu a online marketingu.

Na tyto poznatky navázala analytická část, která dále zkoumala současný stav cestovního ruchu a marketingu cestovního ruchu. Všechny provedené analýzy byly užitečné k získání závěrů, které pomohly určit, zda na tomto trhu existuje problém, který by mohl řešit nový podnikatelský subjekt. Hlavním problémem, který analytická část odhalila, je fakt, že na českém trhu roste konkurence v pronájmu chalup a že vybrané chalupy nevyužívají potenciál online marketingu. Analýzy dále zjistily, že domácí cestovní ruch je v Česku stále oblíbený a poptávka po ubytováních roste. Stále více lidí si tyto pobyty kupují online.

Na základě těchto zjištění byl vytvořen model Lean Canvas, který popisuje fungování nového podnikatelského subjektu zaměřeného na online marketing skupiny chalup. Model byl dále rozšířen o analýzy zaměřené na konkurenci a neférové výhody. Celý projekt byl podroben finančnímu plánu a rizikové analýze s cílem zhodnotit jeho realizovatelnost v praxi.

Závěrem lze konstatovat, že podnikatel má k dispozici určité konkurenční výhody, které mohou přispět k úspěchu projektu. Z finančního hlediska se projekt jeví jako výhodný, a i přes identifikovaná rizika jej lze považovat za perspektivní.

Diplomová práce poskytuje zajímavé informace a zjištění, které mohou být užitečné nejen pro odborníky v oblasti cestovního ruchu, ale také pro ty, kteří se zajímají o online marketing a podnikání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop. ISBN 978-1-933895-84-0.

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

AIRBNB, © 2025. Online. Dostupné z: <https://www.airbnb.cz/>. [cit. 2025-04-01].

AMAZING PLACES, © 2025. Online. Dostupné z: <https://www.amazingplaces.cz/cs>. [cit. 2025-04-01].

APARTMÁNY V KORUTANECH, 2023. *Jak funguje pronájem přes Booking*. Online. Apartmány v Korutanech. 27.10.2023. Dostupné z: <https://www.apartmanyvkorutanech.cz/l/jak-funguje-pronajem-pres-booking/>. [cit. 2025-04-01].

BINKA, Michal a JAROŠ, Dalibor, 2022. *Základy SEO: jasně a stručně*. SEO prakticky. Brno: Collabim. ISBN 978-80-87101-67-4.

BLAŽEK, Jiří; JANOVEC, Michal; PAŘÍZKOVÁ, Ivana; SCHWEIGL, Johan a TOMÁŠKOVÁ, Eva, 2020. *Ekonomické základy práva*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075986993.

BOOKING.COM, ©1996–2025. Online. Dostupné z: <https://www.booking.com/>. [cit. 2025-04-01].

BRUNEC, Jan, 2017. *Google analytics*. Průvodce. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0338-6.

BUREŠOVÁ, Jitka, 2022. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1680-5.

CANVA, ©2025. *Creating a Lean Canvas: How-tos, templates, and tips*. Online. Canva. Dostupné z: <https://www.canva.com/online-whiteboard/lean-canvas/>. [cit. 2025-03-07].

CELNÍ SPRÁVA, © 2025. Online. Dostupné z: <https://celnisprava.gov.cz/>. [cit. 2025-04-01].

COLLINS, James C. a PORRAS, Jerry I., 2002. *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: Collins, an imprint of HarperCollinsPublishers. ISBN 00-605-1640-2.

CZECHTOURISM, © 2025. *Plány Čechů*. Online. CzechTourism. Dostupné z: <https://tourdata.cz/temata/data/domaci-a-prijezdovy-cr/plany-cechu-domaci-a-prijezdovy-cr/> [cit. 2025-03-30].

ČAJKOVÁ, Hanka, 2021. *Tvorba vydělávajícího webu: krok za krokem*. Bratislava: Dognet. ISBN 978-80-89969-15-9.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, © 2025. *Nástroje měnové politiky*. Online. Česká národní banka. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/>. [cit. 2025-03-26].

ČESKÁ OBCHODNÍ INSPEKCE, © 2025. Online. Dostupné z: <https://coi.gov.cz/>. [cit. 2025-04-01].

ČESKO, 1991. *Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)*. Online. *Zákony pro lidi*. 2010-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>. [cit. 2025-02-22].

ČESKO, 1991. *Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví*. Online. *Zákony pro lidi*. 2010-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>. [cit. 2025-02-22].

ČESKO, 2012. *Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník*. Online. *Zákony pro lidi*. 2010-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [cit. 2025-02-18].

ČESKO, 2012. *Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. Online. *Zákony pro lidi*. 2010-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [cit. 2025-02-18].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2025. *ICT v domácnostech a uživatelé ICT*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/ict-v-domacnostech-a-uzivatele-ict?pocet=10&start=0&podskupiny=402&razeni=-datumVydani>. [cit. 2025-03-27].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2025. *Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/navstevnost-hromadnych-ubytovacich-zarizeni?pocet=10&start=0&podskupiny=022&razeni=-datumVydani>. [cit. 2025-03-26].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2025. *On-line ubytovací platformy*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/online-ubytovaci-platformy?pocet=10&start=0&skupiny=02&razeni=-datumVydani>. [cit. 2025-03-27].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2025. *Průměrná roční míra inflace v letech 1998–2024**. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/prumerna-rocni-mira-inflace-v-letech-1998-2022>. [cit. 2025-03-26].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2025. *Mzdy, náklady práce – časové řady*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: https://csu.gov.cz/produkty/pmz_cr. [cit. 2025-03-26].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2025. *Počet, struktura a projekce obyvatel*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: https://csu.gov.cz/pocet-struktura-a-projekce-obyvatel?pocet=10&start=0&podskupiny=132&razeni=-datumVydani#data-a-casove-rady___pocet-obyvatel-k-31-12. [cit. 2025-03-26].

EGER, Ludvík; PETR TYL, Jan; KUNEŠOVÁ, Hana; MIČÍK, Michal a PEŠKA, Martin, 2015. *Marketing na internetu*. V Plzni: ZČU. ISBN 9788026105732.

E-CHALUPY.CZ, © 2025. Online. Dostupné z: <https://www.e-chalupy.cz/>. [cit. 2025-04-01].

EMERGN, © 2025. *Lean Canvas vs Business Model Canvas: which is best for your business?* Online. Dostupné z: <https://www.emergn.com/insights/business-model-canvas-lean-canvas/>. [cit. 2025-04-02].

FINANČNÍ SPRÁVA, © 2025. *Informace k problematice registrace k dani z přidané hodnoty*. Online. Finanční správa. Dostupné z: https://financnisprava.gov.cz/assets/cs/prilohy/d-seznam-dani/2019-04_Informace-k-registraci-k-dph-ve-zneni-dodatku-c1_504.pdf. [cit. 2025-03-27].

FINCH, Brian, 2020. *Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou získat podporu pro vaše nápady a podnikatelské plány*. Vstříc úspěchu. V Brně: Lingea. ISBN 978-80-7508-623-5.

FRANCOVÁ, Pavla, 2021. *Češi stylovou dovolenou chtějí, říká zakladatel úspěšné platformy Amazing Places*. Online. Forbes. 25. 12. 2021. Dostupné z: <https://forbes.cz/to-byl-rok-cesi-chteji-stylovou-dovolenou-platfome-amazing-places-se-dari/>. [cit. 2025-04-01].

GAJDOŠÍK, Tomáš; GAJDOŠÍKOVÁ, Zuzana a MARČEKOVÁ, Radka, 2017. *Informačné technológie v cestovnom ruchu*. Ekonómia. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 9788081685873.

GAJDOŠÍKOVÁ, Zuzana, 2023. *Inovácie a trendy v cestovnom ruchu*. V Banskej Bystrici: Belianum. ISBN 978-80-557-2090-6.

GOV.CZ, © 2025. Online. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/>. [cit. 2025-04-01].

GÚČIK, Marian, 2020. *Cestovný ruch v ekonomike a spoločnosti*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-571-0273-1.

GÚČIK, Marian; GAJDOŠÍK, Tomáš a GAJDOŠÍKOVÁ, Zuzana, 2016. *Kvalita a spokojnosť zákazníka v cestovnom ruchu*. Ekonómia. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 9788081683503.

HAZDRA, Adam; JIŘINOVÁ, Kateřina; KYPUS, Lukáš; HARAŽÍNOVÁ, Veronika a LUNGA, Vojtěch, 2013. *Skvělé služby: Jak dělat služby, které vaše zákazníky nadchnou*. Grada. ISBN 978-80-247-8457-1. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/skvele-sluzby-1053/>.

HES, Aleš a KNIHOVÁ, Ladislava, 2023. *Moderní marketingové trendy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-253-5.

HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. V Praze: Idea servis. ISBN 9788085970814.

HSIEH, Tony, 2011. *Šťěstí doručeno*. Praha: PeopleComm. ISBN 9788090489028.

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

CHERNEV, Alexander, 2017. *The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant*. United States: Kellogg School of Management, Northwestern University. ISBN 978-1-936572-45-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3722-0.

JANOUC, Viktor, 2020. *Internetový marketing*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press. ISBN 9788025150160.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024758695.

- KOŠTURIÁK, Ján, 2016. *Vlastní cestou: jak v podnikání rozvíjet výkonnost, výjimečnost a vášeň*. Praha: PeopleComm. ISBN 9788087917213.
- KOTÍKOVÁ, Halina a SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva, 2017. *Cestovní ruch*. Skripta. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 9788024451893.
- KOTLER, Philip, 2005. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books. ISBN 8025105180.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan a SETIAWAN, Iwan, 2025. *Marketing 6.0: budoucnost ve znamení zážitků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-5321-3.
- KOUZLO CHALUP, ©2025. Online. Dostupné z: <https://kouzlochalup.cz/>. [cit. 2025-04-01].
- KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Expert. Praha: Grada. ISBN 9788024735276.
- KRCHOVÁ, Hana, 2024. VRIO analýza: Co to je a jak ji použít pro hodnocení konkurenčního prostředí? Online. *STRATE9Y.com*. 13. 11. 2024. Dostupné také z: <https://strate9y.com/vrio-analyza/>. [cit. 2025-04-05].
- KUBICA, Aleš, 2022. *Proč už nejsme na Booking.com? – 53.díl seriálu Byznys 101*. Online. Slušná firma. 22. 4. 2022. Dostupné z: <https://slusnafirma.cz/souvislosti/proc-uz-nejsme-na-booking-com/>. [cit. 2025-04-01].
- KUČEROVÁ, Jana a ŠMARDOVÁ, Ľudmila, 2016. *Podnikanie v cestovnom ruchu*. Ekonómia. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 9788081683961.
- LESÁKOVÁ, Dagmar, 2014. *Strategický marketing*. Economics. Bratislava: Sprint 2. ISBN 9788089710072.
- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press. ISBN 9788072612512.
- MALÁ, Magdalena, 2025. *Celní válka: Americká 10% cla začínají platit. Washington brzy přitvrdí*. Online. Seznam zprávy. 2. 4. 2025. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-finance-nastal-trumpuv-den-osvobozeni-oznamy-na-koho-a-jaka-uvali-cla-273085>. [cit. 2025-04-05].
- MARÁKOVÁ, Vanda, 2016. *Marketingová komunikácia v cestovnom ruchu*. Ekonómia. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 9788081683947.

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

MATISKO, Peter, 2020. *Marketingové myšlení: jak budovat podnikání silné od základů*. II. rozšířené vydání. [Praha]: [Cyberma]. ISBN 978-80-270-7922-3.

MAURYA, Ash, 2012. *Running Lean: iterate from plan A to a plan that works*. 2nd ed. The lean series. Sebastopol: O'Reilly Media. ISBN 9781449331917. Dostupné také z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=438951&authtype=ip,shib&custid=s3936755>

MCELROY, Ken, 2012. *Spící obr: probuzení a vývoj podnikatele*. Hodkovičky [i.e. Praha]: Pragma. ISBN 9788073493295.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, © 2025. Online. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/>. [cit. 2025-04-01].

MÜLLEROVÁ, Libuše a ŠINDELÁŘ, Michal, 2014. *Účetnictví podnikatelů v různých právních formách*. V Praze: Oeconomica. ISBN 9788024520414.

MYTIMI, 2025. VRIO analýza: Jak na úspěšné podnikání? Online. *MyTimi s.r.o.* 31.3.2025. Dostupné také z: <https://www.mytimi.cz/vrio-analyza/>. [cit. 2025-04-05].

ONDŘEJ, Jan; DVOŘÁK, Tomáš; POLÁK, Josef; MANSELLA, Natália; HRADECKÁ, Marcela et al., 2022. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vydání. Právo prakticky. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-445-3.

OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves, 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley. ISBN 9780470876411.

PALATKOVÁ, Monika a ZICHOVÁ, Jitka, 2014. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024736433.

PAPAGIANNIS, Nicholas, 2020. *Effective SEO and content marketing: the ultimate guide for maximizing free web traffic*. Indianapolis: Wiley. ISBN 9781119628682. Dostupné také z: <https://proxy.k.utb.cz/login?url=https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119628682>

PAŘÍZKOVÁ, Veronika, 2024. *Amazing jen tak trochu. Proč by oblíbený portál zasloužil vylepšit? Prosinec pohledem šéfredaktorky*. Online. Czech design. 19.1.2024. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/amazing-jen-tak-trochu-proc-by-oblibeny-portal-zaslouzil-vylepsit-prosinec-pohledem-sefredaktorky>. [cit. 2025-04-01].

PASTIER, Michal, 2024. *Žlutá kniha budování značky*. Praha: Barecz & Conrad Books. ISBN 978-80-908768-6-6.

POLICIE ČR, © 2025. Online. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/>. [cit. 2025-04-01].

POPELKA.CZ, ©2025. Online. Dostupné z: <https://sprava-nemovitosti.popelka.cz/>. [cit. 2025-04-01].

PRAVDOVÁ, Markéta; JOSKOVÁ, Lucie a DVOŘÁKOVÁ, Eva, 2024. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. 5. aktualizované vydání. Právo pro praxi. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0400-0.

PRAVDOVÁ, Markéta; ZACHARDOVÁ, Lenka; LAŠTOVIČKOVÁ, Lola; DVOŘÁKOVÁ, Eva a ĎURÍKOVÁ, Zuzana, 2018. *Postavení jednatele: právní a daňový pohled: komplexní řešení*. Právo pro praxi. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024731506.

PRONAJMOUT CHALUPU.CZ, ©2025. Online. Dostupné z: <https://pronajmout-chalupu.cz/>. [cit. 2025-04-01].

RAŠOVSKÁ, Ida a RYGLOVÁ, Kateřina, 2017. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 9788024750217.

SLINTÁK, Karel, 2018. *Tvorba business modelů*. Online. Dostupné z: <https://moodle.utb.cz/course/view.php?id=22917>. [cit. 2025-03-04].

STATISTA, © 2025. *Daily time spent on social networking by internet users worldwide from 2012 to 2024 (in minutes)*. Online. Statista. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/433871/daily-social-media-usage-worldwide/>. [cit. 2025-03-26].

STATISTA, © 2025. *Online travel market size worldwide from 2017 to 2023, with a forecast until 2029 (in billion U.S. dollars)*. Online. Statista. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1179020/online-travel-agent-market-size-worldwide/>. [cit. 2025-03-26].

STONE, Brad, 2017. *The upstarts: Uber, Airbnb, and the battle for the new Silicon Valley*. New York: Back Bay Books. ISBN 978-0-316-38839-9.

STRATEGYZER, 2025. *The Business Model Canvas*. Online. 11.2.2025. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>. [cit. 2025-04-02].

SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 9788027104079.

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

ŠIMKOVÁ, Eva, 2015. *Aktuální témata rozvoje venkovského cestovního ruchu v ČR*. Recenzované monografie. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 9788074356247.

TVOJE CHALUPA, ©2025. Online. Dostupné z: <https://www.tvojechalupa.cz/>. [cit. 2025-04-01].

ULVR, Matěj, 2022. *7 pilířů efektivního online marketingu*. Otevřeno. Praha: Klika. ISBN 978-80-7666-089-2.

UOL ÚČETNICTVÍ, 2022. *Neplatte daně zbytečně – účetní a daňové tipy pro vaše podnikání 1. díl*.

ÚŘAD PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ, © 2025. *Cookies*. Online. Úřad pro ochranu osobních údajů. Dostupné z: <https://uoou.gov.cz/verejnost/qa-otazky-a-odpovedi/cookies>. [cit. 2025-03-24].

VANÍČEK, Jiří; BEJDÁKOVÁ, Blanka a JAROLÍMKOVÁ, Liběna, 2021. *Nové trendy ve venkovském cestovním ruchu*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2436-8.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Manažer. Praha: Grada. ISBN 9788024750378.

VLACH, Robert, 2017. *Na volné noze: podnikejte jako profesionálové*. Pod povrchem. V Brně: Jan Melvil Publishing. ISBN 9788075550156.

WILSON, Lee, 2019. *30minute website marketing: a step by step guide*. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited. ISBN 9781838670801. Dostupné také z: <https://proxy.k.utb.cz/login?url=https://doi.org/10.1108/9781838670788>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Canvas	24
Obrázek 2 Lean Canvas	26
Obrázek 3 SWOT analýza venkovského cestovního ruchu	57
Obrázek 4 Lean Canvas na nový podnikatelský subjekt	61

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vyhodnocení zdroje dle VRIO analýzy	40
Tabulka 2 Mzdy v ČR v letech 2018–2024	45
Tabulka 3 Sazby ČNB.....	45
Tabulka 4 Vývoj počtu obyvatel v ČR 2018–2023.....	46
Tabulka 5 Digitální technologie využívané osobami staršími 16 ti let v ČR (% osob 16 let a více).....	46
Tabulka 6 Průměrný čas jednotlivce strávený denně na sociálních sítích v minutách celosvětově.....	47
Tabulka 7 Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR.....	48
Tabulka 8 Plány Čechů na dovolenou.....	48
Tabulka 9 Velikost online cestovního trhu v miliardách dolarů celosvětově	50
Tabulka 10 Počet přenocování rezidentů prostřednictvím online platforem v ČR.....	51
Tabulka 11 Počet chalup v katalogu e-chalupy.cz	51
Tabulka 12 Zadané hodnoty do vyhledávače e-chalupy.cz	52
Tabulka 13 Analýza současného stavu marketingové komunikace vybraných chalup	54
Tabulka 14 Srovnání fyzické a právnické osoby	59
Tabulka 15 VRIO analýza.....	62
Tabulka 16 Plán příjmů v prvním roce podnikání	78
Tabulka 17 Plán příjmů v druhém roce podnikání.....	79
Tabulka 18 Počáteční skutečné a fiktivní výdaje.....	80
Tabulka 19 Měsíční fixní skutečné a fiktivní výdaje.....	81
Tabulka 20 Variabilní skutečné a fiktivní výdaje	82
Tabulka 21 Pesimistická varianta měsíčních příjmů a výdajů.....	84
Tabulka 22 Reálná varianta přehledu měsíčních příjmů a výdajů	84
Tabulka 23 Optimistická varianta přehledu měsíčních příjmů a výdajů	85
Tabulka 24 Nutné finanční prostředky do začátku podnikání	86
Tabulka 25 Výpočet daňového základu	87

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AI artificial intelligence

ČNB Česká národní banka

PPC pay-per-click

SEO search engine optimization

SSL secure socket layer

