

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Návrh business modelu v agroturistice za použití metody
Lean Canvas**

Bc. Adéla Linksfeilerová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Adéla Linksfeilerová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Návrh business modelu v agroturistice za použití metody Lean Canvas

Název anglicky

Design of business model in agrotourism using the Lean Canvas method

Cíle práce

Hlavním cílem práce je vytvoření business modelu pomocí metody Lean Canvas pro následné praktické využití v odvětví agroturistiky. Dílčími cíli byly stanoveny: analýza cílového zákazníka včetně dotazníkového šetření zájmu o agroturistiku, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, návrh marketingové strategie, stanovení celkové kalkulace a odhalení rizik.

Metodika

Analýza, pozorování, statistické vyhodnocení, komparace, dotazníkové šetření

Doporučený rozsah práce

50-60

Klíčová slova

Business model, Lean Canvas, Agroturistika, Turistika na venkově

Doporučené zdroje informací

KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-600998-6.

MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Přeložil Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0506-8.

OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. – SMITH, A. *Tvorba business modelů : příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

PŘIKRYLOVÁ, J. – JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

STŘÍBRNÁ, M. *Venkovská turistika a agroturistika*. Praha: Profi Press, 2005. ISBN 80-86726-14-2.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Pitrová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh business modelu v agroturistice za použití metody Lean Canvas" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Pitrové, Ph.D. za její vstřícnost, ochotu a cenné rady při vypracování této práce. Také děkuji své rodině a přítelovi za velkou podporu a upřímné názory.

Návrh business modelu v agroturistice za použití metody Lean Canvas

Abstrakt

Účelem této diplomové práce je navrhnout business model pomocí nové metody Lean Canvas s cílem aplikovat ji následně v praxi - ve vlastním podnikání na venkově. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

Dotazníkové šetření zkoumá zájem o agroturistiku v České republice napříč věkovými kategoriemi. Výsledky budou použity pro tvorbu správné marketingové strategie. Na závěr budou uvedena konkrétní doporučení pro podnik.

Klíčová slova: Business model, Lean Canvas, Agroturistika, Turistika na venkově

Design of business model in agrotourism using the Lean Canvas method

Abstract

The purpose of this thesis is to design a business model using the new Lean Canvas method to apply it subsequently in practice - in the own rural business. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The questionnaire investigation examines the interest in agro-tourism in the Czech Republic across age categories.

The thesis also includes the design of a specific marketing strategy and, at the end there are recommendations for the business.

Keywords: Business model, Lean Canvas, Agrotourism

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika.....	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	17
3.1 Agroturistika	17
3.1.1 Definice.....	17
3.1.2 Vývoj	18
3.1.3 Rozdělení agroturistiky.....	19
3.1.4 Podoby agroturistiky.....	19
3.1.5 Pozitivní přínosy agroturistiky.....	21
3.1.6 Negativní aspekty agroturistiky.....	21
3.2 Business modely.....	23
3.2.1 Definice.....	23
3.2.2 Využití business modelu.....	25
3.2.3 Business model vs. Podnikatelský plán	26
3.2.4 Vzory business modelů.....	27
3.3 Lean Canvas	28
3.3.1 Lean Canvas a Business Model Canvas	28
3.3.2 Definice Lean Canvas.....	29
3.3.3 Struktura Lean Canvas.....	30
3.3.4 Postup při sestavování Lean Canvasu.....	31
3.3.5 Využití Lean Canvasu.....	32
3.3.6 Výhody a nevýhody	32
3.3.7 Použití Lean Canvasu v agroturistice	33
3.3.7.1 Předpoklady cestovního ruchu a agroturistiky	33
3.3.7.2 Zařazení sektoru agroturistiky.....	35
3.3.7.3 Potenciál a rizika agroturistiky.....	36
3.4 Analýzy trhu.....	38
3.4.1 PEST analýza.....	38
3.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	39
3.4.3 Analýza konkurence	41
3.4.4 SWOT analýza.....	43
3.5 Marketingová strategie.....	45
3.5.1 Definice a přístupy k marketingu.....	45
3.5.2 Proces STP	46
4 Vlastní práce	51

4.1	Návrh Lean Canvas pro agroturistický podnik.....	51
4.1.1	Popis situace.....	51
4.1.2	Analýza trhu.....	51
4.1.2.1	STEP analýza.....	53
4.1.2.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	57
4.1.3	Zákazníci.....	60
4.1.3.1	Dotazníkové šetření - dovolená na venkově.....	61
4.1.3.2	SWOT analýza.....	67
4.1.3.3	Marketingová strategie, cíle, plán.....	68
4.1.4	Produkt, nabízené služby, Unique value proposition.....	70
4.1.5	Realizační plán.....	71
4.1.6	Distribuční kanály.....	73
4.1.7	Finanční plán.....	74
4.1.7.1	Vstupní náklady.....	75
4.1.7.2	Očekávané náklady.....	76
4.1.7.3	Očekávané výnosy.....	78
4.1.8	Konkurenční výhoda.....	79
4.1.9	Výsledný model Lean Canvas.....	80
4.2	Měření úspěchu vytvořeného modelu a možná rizika.....	80
4.2.1	Návratnost investice.....	80
4.2.2	Rentabilita, nákladovost a bod zvratu.....	80
4.2.3	Rizika.....	81
4.3	Shrnutí.....	83
5	Závěr.....	85
6	Seznam použitých zdrojů.....	88
6.1	Knižní zdroje.....	88
6.2	Online zdroje.....	89
7	Přílohy.....	96

Seznam obrázků

Obrázek 1	Model Lean Canvas.....	30
Obrázek 2	Grafické znázornění oblíbených aktivit na dovolené.....	62
Obrázek 3	Grafické znázornění trávení dovolené na farmě.....	63
Obrázek 4	Grafické znázornění zájmu o aktivity na farmě.....	63
Obrázek 5	Grafické znázornění faktorů ovlivňující výběr dovolené.....	64
Obrázek 6	Logo.....	69
Obrázek 7	Lean Canvas v agroturistice.....	80

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT matice	67
Tabulka 2 Realizační plán.....	72
Tabulka 3 Předpokládané investiční náklady	75
Tabulka 4 Předpokládané výdaje na propagaci	76
Tabulka 5 Fixní náklady v 1. roce podnikání	76
Tabulka 6 Variabilní náklady v 1. roce podnikání.....	77
Tabulka 7 Kalkulace ceny.....	77
Tabulka 8 Ceník.....	78
Tabulka 9 Optimistický scénář	78
Tabulka 10 Reálný scénář.....	79
Tabulka 11 Pesimistický scénář.....	79
Tabulka 12 Hodnocení rizik	82

1 Úvod

Všechny podnikatelské aktivity začínají nápadem. Mít nápad, který zaujme ostatní a bude realizovatelný, je základním předpokladem k prvnímu kroku začít podnikat. Není to ovšem všechno mít dobrý nápad, důležité jsou také finanční zdroje, schopnosti, znalosti, konkurence, personál a mnoho dalšího. Je potřeba stanovit si priority a cíle.

Podnikatelský nápad této práce se týká agroturistiky. Toto odvětví cestovního ruchu v dnešní době není zatím moc rozvinuté, nicméně nabízí mnoho příležitostí. Samotný pojem agroturistika, není příliš známý a velký počet lidí ani neví, co znamená. Pod pojmem se skrývá spousta různých možností, jak tento druh cestovního ruchu pojmout. Před samotným definováním konkrétního plánu je nutné prostudovat odvětví, ať už v rámci podob agroturistiky, jejích dopadů, byrokratických požadavků, příležitostí a rizik.

Pokud známe možnosti daného odvětví je vhodné využít některou z metod, které se používají při zakládání nového podniku a pomáhají formulovat podnikatelský nápad do přehledného schématu/plánu. Mezi ně patří business modely, které říkají, jak bude společnost fungovat, jakou bude vytvářet hodnotu pro zákazníky a kde bude generovat zisk. Pomocí takovýchto modelů, můžeme zcela jednoduše a přehledně zachytit hlavní myšlenku podnikání. Business model zobrazuje sen zakladatele, který vypráví příběh, jak bude podnik fungovat. V tomto příběhu musí být uvedeny hlavní subjekty, jejich poslání/mise, vazby a úkoly, základní zdroje příjmů, technologie a možné problémy. Často ale dochází k záměně pojmu business modelu a podnikatelského plánu. Podnikatelský plán je podrobný dokument, který se zabývá mnoha otázkami a problémy, na jehož základě můžeme získat od banky úvěr nebo přesvědčit investora. Obchodní plány obsahují již podrobné informace o finanční stránce, marketingové strategii, analýza trhu a konkrétních cílech.

S moderními technologiemi, internetem ale také zvýšeným tlakem na rychlost získat potřebnou informaci, přicházejí také nové nástroje a možnosti, jak svůj nápad představit širokému okolí, a to na jednom kusu papíru. Lean Canvas je metoda založená na principech Lean Startupu, jedná se o velmi jednoduchou, rychlou a přehlednou šablonu, kterou lze snadno využít pro porovnání více variant. Šablona obsahuje klíčové prvky, které jsou pro vyhodnocení nápadu, zda ho dále rozvíjet či zavrhnout nebo přepracovat, podstatné.

Metoda Lean Canvas nemůže fungovat samostatně, jedná se pouze o základní návrh podnikatelského záměru, který je nutné dále rozvíjet a aktualizovat. Je proto vhodné po vyhodnocení nápadu začít sledovat trh, ve kterém se chceme pohybovat, analyzovat vnější a vnitřní prostředí, ve kterém bude podnikatelský nápad růst a definovat vhodnou strategii pro vytvoření konkurenční výhody. Pro analýzu trhu je vhodné využít zažité metody jako PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, sledování konkurence a SWOT analýzu.

Pokud máme podnikatelský nápad propracovaný je důležité určit pozici na trhu a představit nápad zákazníkům. V dnešní době už nejsou vhodné masivní kampaně mířené na širokou škálu potencionálních zákazníků. Dnes je důležité zaujmout něčím výjimečným, individuálním a specifickým. Není důležité oslovovat širokou veřejnost ale pouze naše cílové skupiny, o kterých víme základní informace, a proto můžeme reklamu a celou propagaci zaměřit přímo na ně. Někteří podnikatelé tuto část přenechávají externím firmám, nejedná se o lehký úkol, nicméně jedině podnikatel zná své podnikání, jako své boty a může tak do reklamních kampaní vložit, více než agentury, kus své duše.

Při uvedení produktu/služby na trh je důležité nezůstat stát, naopak snažit se produkt/službu dále vylepšovat a neúspěchy využít jako cennou zkušenost. Nastává také čas pro měření úspěšnosti pomocí různých ukazatelů např. rentabilita, stanovení bodu zvratu, efektivnost atd. Je důležité naslouchat zákazníkům a snažit se jejich zpětnou vazbu řešit. Jak říkal již Tomáš Baťa: „Náš zákazník, náš pán“.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je vytvoření business modelu pomocí metody Lean Canvas pro následné praktické využití v odvětví agroturistiky. Pro dosažení hlavního cíle byly stanoveny dílčí cíle: analýza vnějšího a vnitřního prostředí, návrh marketingové strategie včetně analýzy cílového zákazníka a dotazníkového šetření zájmu o agroturistiku, stanovení celkové kalkulace a odhalení rizik. Celková práce bude sloužit k rozhodnutí, zda podnikání založit, popřípadě jak postupovat a usnadnit tak první kroky.

2.2 Metodika

Pro splnění uvedených cílů bude potřeba využít teoretické znalosti, data a výzkumné metody. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou, součástí práce je i dotazníkové šetření a dále pak přílohy.

Cílem této práce je sestavit model, který bude sloužit pro rozvoj podnikatelského plánu. Pro jeho splnění je nutné porozumět základním pojmům a nástrojům. Tato sekundární data budou obsažena v první části práce.

Sestavení modelu Lean Canvas vyžaduje nejprve charakteristiku business modelů, porovnání definic a přístupů od různých autorů, vymezení pojmů business model a podnikatelský plán. Dále bude vysvětlena samotná metoda Lean Canvas, podle které bude sestaven business model v praktické části práce. Pro důkladné pozorování a možné srovnávání je nutné analyzovat trh pomocí jednotlivých analýz. Budou využity analýzy STEP, SWOT, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a analýza konkurence v místě podnikání. Jelikož podnik bude vznikat v odvětví agroturistiky je nutné pojem definovat a seznámit se s obvyklou terminologií. Pro zvolení vhodné marketingové strategie bude specifikován marketingový nástroj: metoda STP (Segmentace, Targeting a Positioning).

Druhá část práce bude zaměřena na konkrétní návrh modelu Lean Canvas. Nejprve bude upřesněna výchozí situace a možné problémy zákazníka. Na základě problému bude definována nabídka produktu/služby. Následně bude analyzován, porovnáván a zkoumán trh, konkurence a cílové skupiny zákazníků.

Dotazník bude vytvořen na webu Vyplňto.cz, bude obsahovat otázky pro zjištění zájmu a povědomí o agroturistice mezi všemi věkovými kategoriemi. Použity budou otázky: uzavřené, otevřené, zaškrťovací (s určením min a max možných odpovědí) a

hodnotící neboli maticové (výběr ze škály). Při hodnocení aktivit budou respondenti upozorněni na fakt, že 0 znamená neúčastnil/a jsem se aktivity. Při možnostech ANO/NE bude zahrnuta i odpověď NEVÍM.

Na začátku dotazníku bude uvedena otázka, která má vyplňující zaujmout: „Kde nejraději trávíte dovolenou?“ Dále budou následovat otázky zaměřené na oblíbený typ ubytování, místo dovolené a aktivity. Otázka na místo pobytu (ČR nebo zahraničí) se snaží odlišit možné rozdíly v cestovních trendech před a po pandemii COVID-19.

Dotazník se dvakrát větví, poprvé při otázce: Víte, co znamená pojem agroturistika? Pokud je odpověď ano, další otázka zjišťuje, co pro respondenta agroturistika znamená a kde se o ní dozvěděl. Pokud neví, co znamená agroturistika, je mu v následující otázce pojem vysvětlen. Podruhé se dotazník rozchází při otázce: Kolikrát jste strávili dovolenou na farmě nebo podniku na agroturistiku? Pokud je odpověď alespoň jednou či více, pokračuje se otázkami zaměřenými na hodnocení pobytu (místo, počet nocí, s kým pobyt absolvovali) a co vedlo návštěvníka k rozhodnutí trávit dovolenou na farmě. Další otázky hodnotí: aktivity, kterých se turisté zúčastnili, co hodnotí pozitivně a negativně, zda by měli zájem jet znovu, co jim chybělo a zda by uvítali více podobných zařízení. Pokud pobyt nebyl absolvován ani jednou, respondent je z dotazníku odkázán na otázky: Proč jste ještě agroturistiku nevyzkoušeli? Pokud byste měli možnost strávit dovolenou na farmě, jaké aktivity byste si nejraději vyzkoušeli? A poslední otázka, která se týká agroturistiky: Uvítali byste větší informovanost o agroturistice, farmách a tradičních řemeslech?

Na konci dotazníku budou otázky zaměřené na demografické údaje. Požadováno bude: pohlaví, věk, dosažené vzdělání, stav, bydliště a jelikož bude dotazník využit pro marketingovou strategii, tak také hrubý příjem. Celý dotazník bude uveden v Příloze č. 1 a jeho vyhodnocení bude podrobně rozebráno v kapitole 4.1.3.1.

Na základě získaných poznatků z dotazníkového šetření a analýzy konkurence bude sestaven realizační plán, tedy řešení k počátečním problémům a strategie k dosažení jednotlivých cílů. Na základně primárně získaných dat bude sestavena marketingová strategie a komunikace s potenciálními zákazníky. Vyhodnoceny budou dvě cílové skupiny a jejich charakteristika.

Další primární data budou získána v okolí místa možného založení podniku. Použito bude pozorování pro zjištění atraktivity místa pro turisty a sledování konkurence. Konkurence bude vyhodnocena i jako možný spojenec pro rozšíření nabízených aktivit klientům.

Předposlední část práce se bude týkat finančního hlediska. Budou predikovány očekávané náklady, výnosy a kalkulace zisku. Pro objektivní hodnocení bude uveden optimistický i pesimistický scénář. Pro následné měření úspěchu realizačního plánu budou zvoleny relevantní ukazatele hodnocení – návratnost investice, rentabilita, nákladovost a bod zvratu. Zhodnocena budou také možná rizika, nejistoty a možné dopady. Po vyhodnocení výše uvedených zjištěných údajů bude rozhodnuto, zda bude podnikatelský záměr realizován.

3 Teoretická východiska

3.1 Agroturistika

Odvětví agroturistiky skrývá velký potenciál i budoucnost. V České republice jsou přírodní podmínky pro rozvoj agroturistiky velmi dobré. Je zde spousta míst, která stojí za to vidět. Nicméně ne každý podnik má pro agroturistiku skutečně patřičné podmínky či zdroje. Je vhodné ji rozvíjet např. v historických venkovských objektech, které by jinak nemohly být využity (Bohutínská, 2009).

Budoucnost agroturistiky je skrytá v principech, na kterých je založena. Jedná se o šetrné a ohleduplné přístupy ke krajině, kulturnímu a přírodnímu bohatství a vztazích k lidem. Je založena na udržitelném rozvoji a v to ekonomickém, ekologickém i sociálním pojetí. Jedná se o trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu, který nijak nehrozí uspokojování potřeb budoucích generací (Sekáč, 2016).

Základním prvkem je všeobecný zájem o ekologii. Bohužel v České republice není tento zájem velký. Důvodem může být i to, že pro Čechy toto téma není celospolečensky zásadní, není diskutováno ani nijak výrazně preferováno (Bohutínská, 2009). Nicméně agroturistiku nemůžeme brát pouze jako dočasný trend. Lidé se k přírodě vracejí stále více, a to hlavně kvůli klidu (Zahradníková, 2019), kontaktu se zvířaty a přírodou. Z velkoměsta utíkají převážně rodiny s dětmi. Pokud jednou agroturistický podnik navštíví, tak se velmi často vrací a doporučují farmu také svým známým (Asociace soukromého zemědělství ČR, 2012).

O agroturistice má také velký počet lidí zkreslené informace a představují si například práci na poli nebo spaní na seníku. Skutečnost je ale trochu jiná. Ubytování bývá ve standardizovaných historických budovách či chalupách. Samotný pobyt na farmě je originálním zážitkem, který by si turisté měli spojit spíše s vůní domácího chleba, rozkvetlými loukami, hvězdami na nebi či právě natrhaného ovoce. Možností, jak agroturistiku nabízet, je ale mnoho. Může se jednat o představení zvyků a tradic, rybolov, sportovní aktivity, koně aj. (Turistika.cz, 2014)

3.1.1 Definice

Agroturistika spadá pod venkovský cestovní ruch a provozují ji zemědělství podnikatelé. Od běžného cestovního ruchu se liší formou ubytování a trávení volného času.

Turisté jsou ubytováni na farmách, statcích či hospodářských usedlostech a po celou dobu pobytu jsou v přímém kontaktu s přírodou (Ministerstvo zemědělství, 2009).

Dle Pourové (2002) je agroturistika specifická tím, že se jedná o přímé spojení turistiky se zemědělskými pracemi. *„Je provozována podnikateli v zemědělské prvovýrobě jako vedlejší, doplňková činnosti sloužící k získání dodatečných finančních prostředků s tím, že zemědělská výroba by měla být činností dominantní“* (Pourová, 2002).

Agroturistika je spojena s regionem, ve kterém je provozována a její charakteristickým rysem je ohleduplnost vůči přírodě, životnímu prostředí a kulturnímu i historickému bohatství. Vyznačuje se komorním – téměř rodinným zázemím, to znamená poskytování ubytování s omezenou kapacitou. Je zde pochopení pro individuální aktivity a možnost vyzkoušet regionální produkty (bioprodukty) (Stříbrná a Mikula, 2003). Jedná se o produkt cestovního ruchu, který je trvale udržitelný (Ministerstvo zemědělství, 2009).

„Agroturistika je bezprostředně spjata s venkovským prostředím a jeho atributy – s prastarým rytmem střídáním ročních období, lidovými obyčejí a slavnostmi souvisejícími zejména se zemědělskými pracemi“ (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011).

Podle Mužíkové (2020) je agroturistika *„moderní pojetí turistiky, kdy lidé tráví svůj volný čas na zemědělských usedlostech nebo rodinných farmách, vinicích a dobrovolně se podílí na činnostech na farmě“*.

3.1.2 Vývoj

Agroturistika spadá pod venkovský cestovní ruch, který je součástí zeleného cestovního ruchu. Vyšším stupněm agroturistiky je eko-agroturistika (Pourová, 2002), která se vyznačuje ekologickým hospodařením (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011).

Venkovská turistika (nebo také rurální) i agroturistika jsou propagovány pod heslem „návrat ke kořenům“, tím se snaží zaujmout hlavně městské obyvatelstvo. První zmínky o venkovském cestovním ruchu přišly již v 19. století, následně se rozvíjel s automobilovým průmyslem a nejvíce vzrostla popularita v 80. a 90. letech minulého století. V České republice byl rozvoj přerušen kolektivizací v zemědělství a novodobá forma agroturistiky se začala rozvíjet až v 90. letech min. století, díky organizaci ECEAT. V současné době agroturistika propagována pod názvem Prázdniny na venkově a provozuje ji Svaz venkovské turistiky (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011).

3.1.3 Rozdělení agroturistiky

Provozovat agroturistiku může (1) **podnikatel na rodinné farmě** (fyzická osoba) nebo (2) **zemědělský subjekt** (právnícká osoba).

Na rodinné farmě je ubytování poskytováno přímo na rodinné farmě či v rekreačních objektech jako jsou srub, chaty, domky aj. Max kapacita činí 12 lůžek. Stravování je možné zajistit vlastními výpěstky či výrobky nebo si hosté vaří sami.

Ubytování v zemědělském subjektu je poskytováno v rekreačních objektech nebo hotelích a penzionech. Na jeden rekreační objekt připadá maximální ubytovací kapacita 12 lůžek, v hotelích a penzionech 50 lůžek nebo 25 pokojů. Strava v zemědělském subjektu musí být zajištěna celodenně, minimálně snídaně.

Návštěvník se po dobu pobytu pohybuje v provozním prostředí zemědělského podnikatele a může se seznámit se všemi činnostmi nebo se účastnit výukových služeb (Pourová, 2002).

Ministerstvo zemědělství ve spolupráci se Svazem venkovské turistiky a agroturistiky (2017) stanovili kategorizaci a certifikaci venkovské turistiky a agroturistiky jako ubytování v soukromí. Toto ubytování je charakteristické jako krátkodobé, v minimálně jedné a maximálně čtyřech ubytovacích jednotkách (pokoj pro hosty, apartmán, objekt pro rekreaci-studio nebo malý penzion). Mohou být uděleny jedna až čtyři hvězdičky, které uděluje na 3 roky Svaz venkovské turistiky a agroturistiky, z.s.

Od roku 2018 se venkovská turistika a agroturistika kategorizuje na: (1) **dovolená na statku**, (2) **dovolená na venkově**, (3) **zážitky na venkově** a (4) **zážitky v regionech**.

Dovolená na statku zahrnuje služby agroturistiky spojené s ubytováním, které poskytuje pouze zemědělský podnikatel. Dovolená na venkově obsahuje služby venkovské turistiky spojené s ubytováním. Zážitky na venkově jsou pouze opakující se zážitkové programy, zaměřené na venkov a zemědělství, bez ubytování. Zážitky v regionech jsou také zážitky bez ubytování a týkají se buď řemesla, umění a kultury nebo přírodních, kulturních, historických a technických památek nebo regionálních specialit (Svaz venkovské turistiky a agroturistiky, 2017)

3.1.4 Podoby agroturistiky

Agroturistika má mnoho podob, záleží, na co se podnik specializuje ve své zemědělské výrobě, v jakém místě se farma/podnik nachází, jaký je charakter okolí atd. Podle těchto faktorů, je vhodné určit svou nabídku doprovodných programů. Doprovodné

programy se mohou zaměřovat např. na: stravování, zemědělské činnosti, projížďky na koních, lov, rybaření, sporty, tradice atd. (Pourová, 2002).

Největší zájem je neustále o všechny aktivity, které jsou spojeny s jídlem nebo zvířaty (Hosnedlová, 2019). Zejména ochutnávání **regionálních produktů** a čerstvých potravin (Svaz venkovské turistiky a agroturistiky, 2019) a také komentované **prohlídky o výrobě** mléčných, masových či obilných výrobků (Hosnedlová, 2019).

Kontakt se zvířaty je nutný pod dozorem personálu. Jednat se může o domácí zvířata, kočky, malá hospodářská zvířata, drůbež, dobytek a koně (Václavík, 2008). Nebo chov exotičtějších zvířat jako např.: lam, velbloudů, pštrosů, poníků atd. Návštěvníky láká především krmení a přímý kontakt (Hosnedlová, 2019)

Hipoturistika je turistika spojená s cestováním v koňském sedle. Využívá se jezdeckých a koňských stezek. Význam mají pro léčebné terapie hipoterapie a hiporehabilitace (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011). Jízda na koni a péče o ně je nejatraktivnější aktivitou na všech farmách. V poslední době je zájem o relaxační pobyty blízko koňských ohrad. **Relaxace** je možná na rozkvetlých loukách a venkovských zahradách (Hosnedlová, 2019).

Mezi **sportovní aktivity** patří pěší turistika je v dnešní době spojená s hůlkami tedy tzv. nordic walking. Tento typ sportu je preferován u seniorů, jelikož není náročný na vybavení a jedná se o jednoduchý pohyb. Cykloturistika je oblíbeným sportem i dopravním prostředkem. V České republice je podpořena projektem Cyklisté vítání (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011). Dále pak jízda na lodi, sněžných skútrech, lukostřelba, horolezectví atd. (Václavík, 2008).

Ekoturistika, význam slova není zcela jasný, lze vysvětlit jako cestování environmentálně citlivé. Jedná se např. o návštěvu přírodních území a rezervací. Tzv. nature-based tourism je turistika založená na pozorování a obdivování přírody (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011).

Tradice a řemesla jsou součástí naší kultury. Návštěvníci si mohou vyzkoušet regionální tradiční oblečení, navštívit tržnice, objevovat zvyklosti, folklór nebo si vyzkoušet farmářské dovednosti, jako např.: kování koně, shánění dobytka, stlaní slámy, koželužství či tábornické vaření (Václavík, 2008).

Speciální programy: exkurze po farmě, koncerty, jarmarky, sochařské či malířské dílny, dětská zoo, rybolov, vinobraní, samosběr plodů, aranžování květin, fotografování,

výstavy např. dějin zemědělství, vyjížďky na valníku (Václavík, 2008), dětské letní tábory, projížďky kočárem aj. (Hosnedlová, 2019).

Aktivít pro využití volného času je neskutečné množství, čím se jedná o kreativnější nebo ojedinělou aktivitu, tím více se podnik může odlišit od ostatních podniků a přilákat zájemce. V České republice se nachází spousta specifických farem např. Pštroší farma v Doubravici na Svitavku, Včelí farma Nosek, Jelení farma Ječmeniště, Farma Olšovka, která se zaměřuje na chov huculských koní (CzechTourism, 2019), Levandulová farma ve Zlínském kraji, Bizoní farma v Rožnově a další (Mužikovská 2020).

3.1.5 Pozitivní přínosy agroturistiky

Agroturistika jako forma cestovního ruchu má pozitivní vliv na zachování, obnovu a rozvoj venkovského prostoru, kulturních tradic, řemesel a zvyků; pomáhá vytvářet pracovní příležitosti a zároveň omezuje migraci obyvatel z venkova do měst. Pomáhá také rozvíjet další navazující podnikatelské aktivity (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011).

Agroturistika se také podílí na tvorbě HDP, tvoří příjmy do státního rozpočtu a rozpočtu regionů a jednotlivých obcí, podporuje investiční aktivitu, stimuluje rozvoj v dané lokalitě např. infrastrukturu. Velmi nenásilně spojuje cestovní ruch se zemědělským prostředím, pomáhá chránit přírodu a životní prostředí, přispívá ke krajínotvorbě, k navrácení člověka k přírodě a zároveň tvoří nezanedbatelný příjem pro podnikatele (Pourová, 2002).

3.1.6 Negativní aspekty agroturistiky

Spojení agroturistiky a zemědělství, skrývá jisté nevýhody, jelikož si tyto dvě odvětví konkurují. Jedná se hlavně o najímání pracovních sil, jelikož obě odvětví mají shodnou hlavní sezónu a není jasné, které z odvětví upřednostnit v rozvoji a investicích.

Obecně může agroturistika způsobovat nepříjemné situace, jako například: přetěžování žen, narušování životního prostředí, vysokou návštěvnost a s ní spojený stres pro místní obyvatele a v neposlední řadě také úbytek půdy pro stavby a infrastrukturu.

Další problémy mohou být způsobeny špatnou komunikací s obcí či regiony. Obec často nemá kvalitní informace o dotacích, nezajímá se o podporu tohoto odvětví a brzdí tak jeho rozvoj (Pourová, 2002).

S propagací agroturistiky je obecně problém, jelikož je na ní pohlíženo jako na doplňkovou aktivitu v gesci Ministerstva zemědělství, ač cestovní ruch má na starosti

Ministerstvo pro místní rozvoj (CzechTourism), které se ale této problematice nevěnuje. Negativně zde působí také malý rozpočet na marketingovou kampaň, předsudky vůči malým individuálním podnikatelům versus hotelové komplexy a neatraktivitou (malá kapacita, malý obrat) (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011).

Nesmí se opominout ani problémy spojené s každým jiným podnikáním, jelikož jsou velmi častým důvodem ukončení podnikatelské činnosti. Jedná se o problémy finanční, marketingové, právní, osobní a komunikační (Pourová, 2002).

3.2 Business modely

Každý podnik potřebuje plánovat a organizovat. Prvním cílem při zakládání společnosti by mělo být stanovení základních prvků business modelu. Dle Markovic (2019) by každý business model měl mít tyto prvky:

1. *Příležitost* (ideální zákazník, přidaná hodnota)
2. *Pozice hodnotového řetězce* (činnosti k dosažení koncového uživatele)
3. *Hodnota pro zákazníka* (výhody produktu či služby)
4. *Zdroje příjmů a nákladů*
5. *Konkurenční výhoda*

Business model spolu s podnikatelským plánem tvoří první podrobné plánování na začátku podnikání. Tyto dva koncepty nemohou fungovat bez sebe, jelikož business model tvoří střed podnikatelského plánu (Markovic, 2019). Nicméně business plán je daleko známější a řada podnikatelů ho bere jako samozřejmost. Buď je nutný pro banku nebo investora nebo ho podnikatelé sestavují pro zpřehlednění celé situace. Tato představa je v podnikatelích hluboce zakořeněná, jelikož o podnikatelských plánech pojednává mnoho knih, článků a celkově se pojem business plán stal nedílnou součástí podnikání (Konečný, 2019).

Business modely patří mezi novější podnikatelské koncepty a jsou velmi diskutované, ačkoliv nejméně pochopené. Mezi výhody modelu patří možnost strukturovat své myšlenky a porozumět strategickým cílům a problémům. Účinný business model by měl tyto myšlenky formulovat pro společné pochopení podniku. Formulace takového modelu pomáhá řešit klíčové situace (Nielsen a Lund, 2014).

Business modely se vyvíjí už přes 100 let (Gorevaya a Khayrullina, 2015) spolu s konkurencí. S přibývajícím počtem podnikatelů, a tím i konkurence, se business model musel neustále vyvíjet a stal se nutností pro rozhodování o fungování podniku. Model se totiž snaží dát zákazníkům důvod, aby si vybrali nabídku naší firmy před konkurencí (Das, 2020).

3.2.1 Definice

Bohužel dnes neexistuje žádná běžně přijímaná definice business modelu a i když existuje mnoho publikací o jeho výzkumu, neshodnou se vědci ani na jeho významu (Horváth a Szabó, 2018).

Náznaky business modelů lze vidět např. na začátku 20. století, kdy se používaly koncepty známé jako „návnady“ nebo „žiletka“. Strategií tohoto modelu bylo prodávat základní produkt za velmi nízkou cenu a prodej náhradních dílů či doplňkových produktů za vyšší ceny pro tvorbu zisku (Gorevavva a Khayrullina, 2015).

Poprvé se termín business model objevil v ekonomii v 50. letech (Horváth a Szabó, 2018) u nově založených firem jako např. McDonald nebo Toyota (Gorevaya a Khayrullina, 2015). V 90. letech se s rozvojem internetu stal koncept business modelu téměř synonymem pro elektronické obchodování a vznikem tzv. nové ekonomiky (Nielsen a Lund, 2014), mezi průkopníky lze uvést např.: Netflix, eBay, Amazon Starbucks a další (Gorevavva a Khayrullina, 2015).

Koncept business modelu nemá žádné zavedené teoretické základy v ekonomii nebo obchodních studiích (Teece, 2010). Proto je pojem různými autory chápán odlišně a v několika směrech. První směr ukazuje business model jako obecný způsob popisu vytváření, prodeje a dodávání hodnoty k zákazníkům. Druhý způsob je charakterizován důrazem na podnikání. Přístup se snaží vybírat a studovat základní prvky modelu a vztahy mezi nimi. Počet těchto prvků není jasně stanoven, stejně jako definice business modelu, a pohybuje se mezi 4 a 9. Třetí směr se zabývá konkrétními situacemi a analýzami business modelů jednotlivých skutečných společností (Xerox, Lego, Toyota atd.) (Gorevaya a Khayrullina, 2015).

Casadesus-Masanell a Ricart (2010) popisují business model jako logiku firmy. *„Business model ukazuje, jakým způsobem podnik funguje a jakou hodnotu vytváří pro své zainteresované strany“* (Casadesus-Masanell a Ricart, 2010).

Business model se snaží organizaci chápat více než pouze jako diagram, měl by zahrnovat chápání strategie, strukturu a schopnost využívat technologická řešení k vytváření hodnoty (Nielsen a Lund, 2014).

Magretta (2002) definuje business modely jako *„příběhy, které vysvětlují, jak podniky fungují. Podobně jako dobrý příběh, obsahuje model přesně vymezené postavy, věrohodné motivy a zápletku, která se točí kolem pohledu na hodnotu. Odpovídá na určité otázky: Kdo je zákazník? Jak vydělat peníze? Jaká můžeme zákazníkům dodat hodnotu za přiměřenou cenu?“*

„Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu“ (Osterwalder a Pigneur, 2012).

Dle Teece (2010) „formuluje business model logiku, data a další důkazy, které podporují poskytování hodnoty pro zákazníka a funkční sktrukturu výnosů a nákladů pro daný podnik. Jde o přínos, který podnik přinese zákazníkům, jak se zorganizuje a jak zachytí část hodnoty, kterou přináší“.

Alt a Zimmermann (2001) se snažili spojit různé myšlenky do šesti obecných prvků business modelu:

1. *Mise* – vývoj vize, strategických cílů a hodnoty pro zákazníka
2. *Struktura* – osoby, které tvoří podnikatelské společenství (hodnotový řetězec a web)
3. *Procesy* – poskytují podrobnější pohled na misi a strukturu, ukazují prvky procesu tvorby hodnot (požadavky zákazníka)
4. *Obrat* – je nutné sledovat a analyzovat zdroje příjmů a nezbytné investice, krátkodobě i střednědobě
5. *Legislativní problémy* – právní otázky mohou ovlivňovat všechny prvky modelu (vizi, síť hodnot, procesy), některé trhy stále regulovány
6. *Technologie* – technologický vývoj může mít také velký dopad na jednotlivé prvky business modelu

Každá firma má určitý business model, který „odráží hypotézu vedení o tom, co zákazníci chtějí, jak to chtějí, co zaplatí a jak se podnik může zorganizovat, aby co nejlépe vyhovoval těmto potřebám, dostal zapláceno a vytvořil zisk“ (Teece, 2010).

3.2.2 Využití business modelu

Často se business modely využívaly pro technologické podnikání a investice do rizikového kapitálu, díky rychlému přehledu a srovnatelnosti několika projektů a startupů.

V dnešní době je jeho využití daleko rozsáhlejší: (1) **umožňuje pochopit obchodní logiku**, (2) **navrhuje formy přizpůsobení se okolním změnám**, (3) **je základem pro strategické plánování**, (4) **pomáhá vytvářet nové koncepční řešení** a (4) **vytváří jednotný komunikační prostor** (Gorevaya a Khayrullina, 2015).

Business modely se časem musí měnit na základě změn na trhu, v technologiích nebo právní struktuře. Vývoj úspěšného business modelu k zajištění konkurenční výhody ale nestačí. Základní prvky modelu jsou transparentní a snadno napodobitelné. Nicméně ne vše může konkurence okopírovat – zdroje, vazby atd. Diferencovaná a zároveň efektivní

architektura business modelu je důležitá pro konkurenční výhodu, kterou lze chránit také vhodnou obchodní strategií (Teece, 2010).

„Každá životaschopná organizace je postavena na zdravém business modelu, ale business model není strategií, přestože mnoho lidí pojmy zaměňuje“. Business modely popisují, jak jednotlivé části podniku do sebe zapadají. Nezohledňují však jeden faktor: konkurenci. To je úkolem strategie (Magretta, 2002).

3.2.3 Business model vs. Podnikatelský plán

„Business plán je písemný dokument, který podrobně popisuje poslání, vizi, cíle startupu nebo společnosti, zatímco business model (plátno) je jednoduchým obrázkovým znázorněním otázek, které vám pomohou při objasnění vašeho nápadu“ (Okoduwa, 2020).

Business model bude vždy středem obchodního plánu. Plán jde do podrobností, ukazuje, jak bude nápad fungovat a lze ho využít pro formulování strategie a finanční výkonnosti. Model je spíše mechanismus, který společnost využívá k dosažení zisku, pomáhá zajistit společnosti peníze, identifikovat služby (které se zákazníkům líbí) a návratnost finančních prostředků (Markovic, 2019).

„Business model je základem společnosti, zatímco obchodní plán je strukturou. Business model je tedy hlavní myšlenkou podniku spolu s popisem toho, jak funguje“ (Markovic, 2019).

Výsledek návrhu business modelu představuje základní kámen pro vytvoření kvalitního podnikatelského plánu. Plán by měl obsahovat pět částí: tým, business model, finanční analýzu, vnější prostředí, plán realizace a analýzu rizik (Osterwalder a Pigneur, 2012).

Nicméně oproti business modelu je business plán velmi rozsáhlý, podnikatel musí řešit mnoho problémů a otázek najednou a jeho podoba nemusí vyhovovat všem potřebám podnikatelů, investorů ani trhu. Základním předpokladem je relativně stabilní okolí, v dnešní době se ale podnikatelské prostředí vyvíjí velmi rychlým tempem a už neplatí určité standardy a možnost předvídat situace v budoucnu.

Bohužel dnes je *„rychlost businessu vyšší než rychlost psaní“*. Nicméně základní myšlenka podnikatelského plánu zůstává. Je nutné *„mít jasnou představu o tom, kde jsme, kam jdeme, jak se tam dostaneme a co nás může cestou potkat“* (Konečný, 2019).

3.2.4 Vzory business modelů

Existuje mnoho typů business modelů, které mohou společnosti využít, protože každá firma přistupuje k zákazníkům jinak. Sourabh Das (2020) popsal 30 typů business modelů. Mezi známými druhy můžeme uvést např.: výrobní model, distribuce, maloobchodník, franšíza. Mezi novější můžeme uvést: dropshipping, crowdsourcing, online tržiště, model agregátor atd.

Osterwalder a Pigneur (2012) definovali 5 druhů business modelů, které využívají malé i velké společnosti:

1. Rozdělený (unbundling) business model

Podstatou této koncepce je rozdělení podniku na tři subjekty: (1) zaměřený na vztahy se zákazníky, (2) zaměřený na inovaci produktů, (3) zaměřený na infrastrukturu. Každý typ má odlišné ekonomické, konkurenční a kulturní podmínky.

2. Dlouhý chvost

Jedná se o prodej vysokého množství okrajových produktů v relativně nízkých objemech. Model vyžaduje nízké náklady na zásoby a silné platformy pro okamžité dodání.

3. Vícestranné platformy

Platformy spojují minimálně dvě specifické, vzájemně propojené skupiny zákazníků. Platformy jsou skupině nabízeny pouze v případě, že jsou přítomny i ostatní skupiny zákazníků. Hodnota je obsažena v snadnější interakci mezi skupinami a vzniká tzv. síťový efekt. Mezi zástupce lze uvést např.: platební karty Visa (spojení obchodníka a držitele karet).

4. Business model zdarma

V tomto modelu alespoň jeden významný zákaznický segment neustále profituje z bezplatných nabídek. Neplaticí zákazníci financuje jiná část business modelu nebo jiný zákaznický segment. Zde lze využít tři vzory: (1) bezplatná nabídka založená na vícestranné platformě (reklama), (2) bezplatné základní služby a volitelné prémiové služby (tzv. model freemium) a (3) tzv. model návnady a háčku (levná úvodní nabídka láká zákazníky k dalším nákupům).

5. Otevřené business modely

Model využívá spolupráce s externími partnery. Buď využívá nápady či technologie od externích firem nebo nápady či aktiva poskytuje, protože je nevyužívá.

3.3 Lean Canvas

Při formulování vhodného business modelu, je důležité využít některé jednoduché procesy, které zajistí efektivní využití času i peněz při rozhodování o budování produktu (Gleeson, 2012).

Mezi jednoduché metody patří např. metoda Lean Canvas, která vychází z principů **Lean Startup**. Tyto principy formuloval Eric Reis. Lean Startup je založen na učení se za pochodu a vyžaduje neustálou zpětnou vazbu od zákazníků. Obsahuje tři pravidla: *vytvoř-vyhodnoť-pouč se*. Tento soubor nástrojů se zabývá odpovědí na otázku: Měl by být tento produkt vyroben? A nikoliv klasickou otázkou: Lze tento produkt vyrobit? (Reis, 2011).

Hlavní součástí metody Lean Startup je tzv. **minimální životaschopný produkt** (MPV) (Reis, 2011). MPV je základní verze produktu, která může být představena vybraným zákazníkům. Ti následně poskytnou zpětnou vazbu, která pomůže podnikateli při rozhodování, zda do rozvoje produktu investovat či nikoliv (Gleeson, 2012).

Minimální životaschopný produkt začíná zjištěním problémů zákazníka, tyto problémy je nutné si ověřit v praxi – rozhovory s potencionálními kupujícími. Těmito rozhovory se ověří předpoklady zákazníků a správně definovaného problému. Pokud je jistota, že daný problém má více zákazníků a že je naše řešení správné, poté je správný čas produkt či službu začít vyrábět. Po uvedení na trh je nutné doladit nedostatky a probíhá fáze učení či měření úspěchu. Běžný postup *vyrob-nabízej-prodej* se mění na *nabízej-prodej-vyrob*. Vyrábí se, až po zajištění odbytu (Maurya, 2020). Hlavním účelem je najít důkazy poptávky před vytvořením kompletního produktu (Gleeson, 2012).

3.3.1 Lean Canvas a Business Model Canvas

Model Lean Canvas a Business Model Canvas jsou typické příklady využití Lean Startupu. Business Model Canvas vytvořili Alex Osterwalder a Yves Pigneurs. Model má za úkol zjednodušit tradiční business modely, přinést přehlednost a rychlou orientaci v klíčových devíti bodech: vztah k zákazníkům, zákaznické segmenty, zdroje příjmů, struktura nákladů, kanály, hodnotové nabídky, klíčové zdroje, činnosti a partneři (Osterwalder a Pigneur, 2012). Nicméně Ashu Mauryaovi se tento model nezdál přehledný. Následně v roce 2010 přišel s modelem Lean Canvas, který vychází z Business Modelu Canvas (Maurya, 2018).

Oba Canvasy jsou si velmi podobné, a to strukturou i způsobem práce. Nicméně rozdíl je v použití, zatímco Business Model Canvas je vhodný pro již existující zavedené firmy, Lean Canvas je vhodnější pro nové podniky, produkty nebo služby. Lean Canvas se zaměřuje na problémy zákazníka, které má nový produkt či služba vyřešit (Macháčkoví, 2016). Naopak Business Model Canvas se zaměřuje spíše na potřeby zákazníka (Brychtová, 2019). Dle Sydeeka (2019) je Business Model Canvas více orientován na vnější prostředí, aby veřejnost mohla pochopit, co podnik dělá. Lean Canvas od Maurya zastává strategii spojení produktu přímo se zákazníkem.

Lean Canvas je velmi jednoduchý, je totiž možné ho upravovat a přizpůsobovat. Neustále nutí autory k zamyšlení. Je vhodný do dynamického prostředí, popisuje více inovace a aktuální problémy. Je možné ho využít také pro srovnání více produktů či služeb a variant. Na druhé straně Business Model Canvas se hodí spíše jako návrh obchodního modelu nebo prezentace služby pro investora, jelikož je detailněji propracován, počítá se stabilnějším prostředím a analýzou přínosu výrobku či služby. Podstatou obou modelů ovšem zůstává jejich jasné a stručné vyjádření podnikatelského záměru a prezentace ostatním (Brychtová, 2019).

3.3.2 Definice Lean Canvas

Dle Evy a Zdeňka Macháčků (2016) je Lean Canvas *„jasný komunikační nástroj, který pomůže ujasnit business zadání a rizika před zahájením analytické fáze projektu a usnadní change management. Poskytuje strukturovanou grafickou šablonu na jednu stránku pro popis příběhu budoucího produktu nebo služby“*.

Sám Maurya (2020b) popisuje Lean Canvas jako *„skvělé cvičení pro vytvoření základní myšlenky a internalizaci myšlenky business modelu jako produktu“*. Pomáhá v nejranějších fázích podnikání soustředit pozornost na dva základní oddíly: zákaznický segment a problém (Maurya, 2020b).

Maria Airth (2020) rozebírá jednotlivá slova Lean Canvas. Canvas v překladu plátno. Malíři na plátno zachycují určitý obraz, jestliže nějaká část není na plátně, není pro diváka vidět. V gamblerství, pokud hráč dostane pokyn: canvassing area, je nutné prohledat celou oblast. V těchto případech Canvas představuje celek. Slovo Lean znamená štíhlý. Hlavní podstatou je představit nápad jednoduše, bez zbytečností. Lean Canvas tedy umožňuje navrhnout jednostránkový business model tak, aby uživatel na první pohled viděl celý obchodní plán (Airth, 2020).

3.3.3 Struktura Lean Canvas

Lean Canvas (neboli plátno) je jednostránková šablona, ve které se skrývá počáteční nápad založený na faktech místo předpokladech. Dle Maurya (2012) je tvoření Lean Canvasu snadné, rychlé, přenosné, jelikož je možné navrhnout za jedno odpoledne několik verzí produktu či služby při zachování nejdůležitějších částí plánu. Je jednoduché ho aktualizovat a sdílet s ostatními. Lean Canvas se skládá z devíti částí, viz obrázek č. 1.

Obrázek 1 Model Lean Canvas



Zdroj: A. Maurya. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. California, United States: O'Reilly Media, Inc., 2012. [cit. 2020-07-15].

Levá část šablony se zaměřuje na produkt a pravá na trh. Jednotlivé části jsou vzájemně propojeny (Maurya, 2016), jejich pořadí je naznačeno na obrázku č. 1. Může se zdát, že rozložení jednotlivých polí nemá žádnou logiku, nicméně má svůj důvod. Pokud by model byl uspořádán logicky, lidé by v tomto pořadí model vyplňovali, což by změnilo jejich přirozený způsob myšlení (Maurya, 2019).

V posledních verzích Lean Canvasu je zaměněno pořadí problému a segmentu zákazníků, zákazníci jsou upřednostněni před definováním problému. Nicméně ať už autor skládá Lean Canvas z jakéhokoliv výchozího bodu, výsledkem je jeden celek. Cílem Lean Canvasu by mělo být ověřit nápad, odhalit nejrizikovější předpoklady a poskládat z jednotlivých kousků „příběh“ do jednoho obrazu. Účelem je tedy dekonstruovat myšlenku. Výchozí body (ať už zákazník nebo problém) jsou jako první zmíněny proto, že obsahují největší možné riziko (Maurya, 2019).

Maurya definuje jednotlivé části modelu následovně (Maurya, 2016):

1. *Problém* – je velmi důležité určit, jaké problémy zákazníci řeší (maximálně 3) a zda existuje nějaké alternativní řešení pro problém zákazníka, jelikož spousta podniků selže, díky investování do nesprávnému produktu
2. *Zákazníci* – určit cílovou skupinu, pro kterou bude výrobek či služba určen
3. *Unikátní hodnota* – zde se jedná o slogan nebo odlišnost od konkurence, důvod, proč si lidé produktu/služby všimnou
4. *Řešení* – určení minimálních nástrojů (minimální životaschopný produkt), které vyřeší problém zákazníka a zdůrazní hlavní vlastnosti produktu či služby
5. *Zdroje* – shrnutí různých možností, kterými můžeme oslovit zákazníka
6. *Tok příjmů* – určit strukturu základních příjmů (předplatné atd.), bod zvratu a hrubou marži
7. *Struktura nákladů* – identifikovat variabilní a fixní náklady
8. *Indikátory* – pomocí nástrojů, zjistit, jaké aktivity nejsou rentabilní nebo efektivní
9. *Konkurenční výhoda* – je těžké ji identifikovat, dle Jasona Cohena je konkurenční výhoda něco, co nemůže být zkopírováno ani koupeno, např. znalosti

3.3.4 Postup při sestavování Lean Canvasu

Je vhodné jednotlivé body vyplňovat postupně. Velice důkladně a podrobně by měly být sestaveny části problém a řešení (Maurya, 2012). Všech 9 bodů by mělo odpovídat požadavkům Lean Startupu. Nad sestavením hlavní myšlenky modelu by měl člověk strávit přibližně 15-20 minut. Je možné si plátno promítnout na zeď a lepicími papírky přidávat body do jednotlivých bloků. Zvolit lze i klasickou tužku a papír. Hlavním cílem je zůstat „štíhlý“, tedy vše definovat jasně a stručně (Mullen, 2016). Při vyplňování není důležité vyplnit všechny boxy najednou. Podstatné jsou první tři pole, které jsou vyplněny. Tyto články omezují a formulují nápad a pokud jsou chybné či slabé, následuje řetězový efekt do dalších boxů modelu. Je nutné na prvotní nápady nahlížet kriticky. Pokud má být nápad úspěšný, je nutné, aby řešil 3 typy rizik: riziko zákazníka (Bude to zákazník chtít?), tržní (životaschopnost) a technické riziko (Dokážeme produkt vytvořit?) (Maurya, 2019).

Pro rozmanitější a pestřejší obsah je vhodné sestavovat Lean Canvas ve skupině (Maurya, 2012). Skupinu by měli tvořit zástupci všech podstatných útvarů, kterých se

produkt týká. Při diskuzi je nutno vytvořit příznivou atmosféru. Body v modelu musí být jasně a srozumitelně popsány (pro nezúčastněné strany).

Po sestavení Lean Canvasu je zásadní, představit svůj plán jiné osobě pro získání zpětné vazby. Zjistit tak lze, zda dotyčný pochopil základní myšlenku, zda ho produkt zaujal a zda nápadu věří. Model je vhodné po sestavení nechat na viditelném místě, může tak být doplňován různými obrázky, testy, prvotními návrhy nebo porovnáván s jinými variantami anebo s dalšími nápady. Hlavní myšlenka zůstane po celou dobu realizace čitelná a všem jasná (Macháčkovi, 2016).

3.3.5 Využití Lean Canvasu

Schéma modelu Lean Canvas mohou využít nejen obchodní partneři, ale i inženýři, návrháři a produktoví manažeři všech druhů společností od malých startupů po velké společnosti. Model se učí i na několika technických a obchodních školách na světě (Maurya 2018a). Prezentovat se dá model také investorům, kteří se v dnešní době zajímají především o výdělky, a ne o čtení rozsáhlých podnikatelských plánů. Pokud je nutné plán přesto napsat, je možné využít Lean Canvas jako prvotní náčrtek pro ujasnění možných rizikových položek a prokonzultovat je s poradci či provést experimenty (Maurya, 2017).

Metodu Lean Canvas lze použít také pouze jako brainstorming, pro upřesnění zadání mezi zadavatelem a vývojářem. Nebo při porovnání různých verzí produktu či služby a následné diskuze (Macháčkovi, 2016).

3.3.6 Výhody a nevýhody

Mezi výhodami modelu můžeme uvést: (1) zpřehlednění situace, (2) formulace popisu nového produktu, (3) zjištění, zda má myšlenka potenciál na trhu a (4) jednoduché, zapamatovatelné představení hlavní myšlenky týmu či investorům (Macháčkovi, 2016).

Někteří kritizují metodu Lean Canvas za to, že je až příliš orientovaná na produkt, nicméně tím je také přitažlivá. Tato metoda slouží pro zachycování myšlenek, a tím je dostupná pro více tvůrců. Často se při vyplňování modelu stane, že podnikatel zjistí, že jeho myšlenka není až tak dobrá. Toto zjištění hned v začátku ušetří spoustu času i peněz (Maurya, 2017). Zdá se, že metoda Lean Canvas má mnoho výhod, stále ale nedokáže plně nahradit obchodní plán (Maurya 2018a). Nedostatek můžeme vidět hlavně v chybějících finančních prognózách. Samotný Lean Canvas je pouze jedním z nástrojů v obchodním plánování a je vhodné samotnou metodu dále rozvíjet (Maurya, 2017).

3.3.7 Použití Lean Canvasu v agroturistice

Tato diplomová práce je zaměřena na použití metody Lean Canvas v agroturistice. Agroturistika je specifická svým začleněním ve dvou sektorech. Sektoru zemědělství a cestovním ruchu (Pourová, 2002). Zemědělství je primární sektor ekonomiky, který pomocí přírodních zdrojů zajišťuje produkci základních komodit (suroviny, potraviny, výrobky). Mezi hlavní činnosti patří chov zvířat, rostlinná výroba a rybolov. V dnešní době se stále více řeší trvale udržitelné zemědělství, které lze definovat jako: „*ekologicky ušlechtilé, ekonomicky životaschopné, sociálně odpovědné, vůči zdrojům šetrné a slouží jako základna pro příští generace*“ (Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky, 2000).

Cestovní ruch je nedílnou součástí agroturistiky, dle WTO představuje (Kotíková, 2013) „*činnost lidí, která spočívá v cestování a pobytu mimo místo obvyklého pobytu, po dobu kratší jednoho roku, za účelem využití volného času, obchodu a jiných účelů*“.

Jak uvádí Nosratabadi a Drejeris (2016) pro správný business model ve venkovském cestovním ruchu je potřeba vytvořit procesy, které budou citlivé na změny a trendy v jednotlivých částech modelu. Klíčové body pro podnik by měly být neustále sledovány a analyzovány, jen tak může podnik reagovat na změny prostředí, udržet konkurenční výhodu a ziskovost. Mezi hlavními body uvádí: Hodnotu (nabídka), cílové zákazníky, zákaznické rozhraní (jak je společnost propojena s různými segmenty trhu), partnerská síť, struktura nákladů a výnosů.

3.3.7.1 Předpoklady cestovního ruchu a agroturistiky

Faktory, které ovlivňují cestovní ruch lze rozdělit na (1) **lokalizační**, (2) **realizační** a (3) **selektivní**. Vliv těchto faktorů je třeba porovnávat z hlediska obchodní úspěšnosti území, z dlouhodobé ekonomické využitelnosti v sílící konkurenci a udržitelnosti environmentální a sociokulturní.

Lokalizační faktory, jsou dány územním a jsou neměnné. Patří mezi ně přírodní podmínky (klíma, terén, vodní poměry, přírodní atraktivity, živočichové a rostliny) a společenské atraktivity (památky, zvyky, slavnosti, gastronomie atd.). Z pohledu cestovatele jde především o „to, co se musí vidět“.

Realizační faktory jsou především doprava, ubytovací, stravovací a další služby spojené s přenocováním. **Selektivní** faktory stimulují vznik a rozvoj cestovního ruchu. Dělí se na objektivní a subjektivní. Objektivní stimulační faktory zahrnují: politické (stabilní prostředí a veřejná podpora cestovního ruchu), ekonomické (směnitelnost měny,

míra investic, výše reálné mzdy atd.), demografické (počet obyvatel destinace, její ekonomická aktivita, střední délka života, mobilita apod.) a administrativní podmínky (zákony, vyhlášky, celní a devizové předpisy, potřeba očkování aj.).

Subjektivní stimulační faktory jsou psychologické a marketingové faktory, např.: reklama, propagace, zkušenost, módnost, renomé destinace, networking, branding, postavení hodnoceného území v konkurenci, obraz u žádoucích cílových skupin, schopnost naplnit jejich přání apod (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011).

Pro založení podnikání ve venkovské turistice je vhodné mít (Svaz venkovské turistiky a agroturistiky, 2019):

- Objekt, pro ubytování hostů
- Povědomí o výjimečnosti okolí
- Finanční prostředky na opravu, přestavbu, vybavení
- Schopnost orientovat se v potřebné legislativě
- Kvalitní účetní, daňového poradce a právníka
- Schopnost plánovat (práci, produkty, zážitky)
- Správně počítat, hospodařit, investovat či splácet úvěry
- Rozumný pohled na propagaci
- Schopnost učit se a spolupracovat
- Podporu a ochotu pomoci od rodiny, přátel a známých (zástupce v případě potřeby)

Pro úspěšné podnikání je důležité vyhovět některým základním požadavkům pro úspěšný rozvoj agroturistiky. Nejdůležitější je **osobnost podnikatele**, všechno, co buduje dělá podle svých představ a pokud ho práce baví, může vytvořit jedinečné prostředí, které budou ostatní rádi sdílet. Musí mít také určité dovednosti a vlastnosti, např.: být přátelský, znát obor podnikání, umět komunikovat a předvídat.

Důležitým faktorem je **dostupnost**. Přehledně označené ubytování usnadní hledání i okolním turistům a zajistí pohodlí. **Kvalita a čistota** pokoje i celého ubytovacího zařízení je základ. **Styl a vybavení** pokoje mohou lidem vytvořit příjemné místo pro odpočinek, kde se budou cítit jako doma, s čímž souvisí i pobyt domácích mazlíčků (Svaz venkovské turistiky a agroturistiky, 2019).

3.3.7.2 Zařazení sektoru agroturistiky

Vývoj agroturistiky a její definici Český statistický úřad přímo nesleduje. Obecně sleduje cestovní ruch, který se rozlišuje dle kategorie ubytovacího zařízení na hotely*****, hotely****, ostatní hotely (hotely***, hotely**, hotely* a hotely garni), penziony, kempy, chatové osady a turistické ubytovny a ostatní jinde neuvedené. Dále můžeme sledovat ukazatele: počet pokojů, počet lůžek či míst pro stany a karavany nebo například průměrný počet přenocování a zda se jedná o domácí či výjezdový cestovní ruch (Český statistický úřad, 2020).

Dle klasifikace CZ-NACE můžeme části agroturistiky zařadit do:

- Sekce A – Zemědělství lesnictví a rybaření,
- Sekce C – Zpracovatelský průmysl,
- Sekce G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel,
- Sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství,
- Sekce R – Kulturní, zábavní a rekreační činnosti

Ubytování se dělí na ubytování v hotelích a podobných ubytovacích zařízeních, tedy hotely, motely a botely, ostatní podobná ubytovací zařízení. Dále rekreační a ostatní krátkodobé ubytování, kempy a tábořiště a ostatní ubytování (pronájem, koleje atd.) (Český statistický úřad, 2007).

Nejdůležitější zákony a vyhlášky, kterými se musí podnikatel řídit:

- Občanský zákoník
- Zákon o obchodních korporacích
- Živnostenský zákon
- Zákon o účetnictví
- Zákon o daních z příjmů
- Zákon o evidenci tržeb
- Zákon o dani z přidané hodnoty
- Stavební zákon č. 183/2006 Sb.
- Vyhláška o obecných technických požadavcích na využití území č.501/2006Sb.
- Zákon o místních poplatcích č. 565/1990 Sb.
- Zákon o rozhlasových a televizních poplatcích č.348/2005 Sb.
- Autorský zákon č. 121/2000 Sb.
- Zákoník práce č. 262/2006 Sb.
- Zákon o pobytu cizinců na území České republiky č. 326/1999 Sb.

- Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a související předpisy č. 309/2006 Sb.
- Zákon o požární ochraně a Vyhláška o požární prevenci
- Zákon o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb.
- Zákon o potravinách a tabákových výrobcích
- Vyhláška o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných
- Zákon o ochraně spotřebitele
- Ochrana osobních údajů (GDPR)
- Zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu č. 159/1999 Sb. (jízda na koni atd.)
- Aj. (Svaz venkovské turistiky a agroturistiky, 2019).

Dle Živnostenského zákona je zemědělským podnikatelem fyzická nebo právnická osoba, která hodlá provozovat zemědělskou výrobu jako soustavnou a samostatnou činnost vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku, za podmínek stanovených zákonem o zemědělství. Zemědělský podnikatel podle zákona o zemědělství je rovněž oprávněn poskytovat práce, výkony či služby, které souvisejí výhradně se zemědělskou výrobou. Taková osoba musí být plně svéprávná, mít trvalý pobyt na území ČR (nejedná-li se o občana ČR nebo o občana členského státu EU), pohovorem před obecním úřadem obce s rozšířenou působností prokázat základní znalosti českého jazyka (nejedná-li se o občana ČR nebo občana členského státu EU). Zemědělský podnikatel je povinen se zaevidovat u obecního úřadu obce s rozšířenou působností (Scholzová, 2019).

3.3.7.3 Potenciál a rizika agroturistiky

Dle OECD (2006) ovlivňují venkovskou politiku 3 faktory:

- 1) *Zvýšený zájem o přírodní a kulturní bohatství*
- 2) *Limity zemědělské politiky a mezinárodní tlak na reformu*
- 3) *Decentralizace a nové trendy v regionální politice*

Doporučuje se zaměřit se spíše na místo než na sektor a upřednostnit investice před dotacemi (OECD, 2006). Poskytování agroturistiky představuje důležitou interní strategii diverzifikace příjmů, jelikož vytváří dodatečný příjem a podnik se tak stává odolnější vůči kolísání cen zemědělských produktů. Zároveň je agroturistika jakýmsi fenoménem, jelikož každá agroturistická nabídka je autentická. Potenciál rozvoje agroturistiky je skrytý v lepší

spolupráci mezi zemědělstvím a cestovním ruchem. Možným rizikem může být zaměňování a nejasnost v pojmu agroturistika (např. komerční hotely využijí pozitivní image agroturistiky) a následné poškození reputace celého odvětví (Streifeneder, 2016).

V důsledku pandemie Coronavirus COVID-19 mohou být venkovské oblasti a farmy bezpečnějším místem pro obyvatele měst, což může být spouštěčem pro nové příležitosti v regionech. Nicméně venkovské regiony jsou zvláště zranitelné, jelikož velká část populace je tvořena staršími lidmi, je méně diverzifikovaná, je zde malá možnost vykonávat práci z domova a zároveň nižší příjmy a úspory mohou vést k odchodu pracovníků – nedostatek pracovníků. Současná krize narušila také dodavatelské řetězce, zvýšila počet kontrol zboží, snížila ceny produktů a výrazně omezila cestovní ruch. Na druhé straně může být tato situace příležitostí pro zavádění moderních digitálních technologií, pokrytí venkova internetem a posun nákupních zvyklostí obyvatel – tedy preference místního zboží, místního cestovního ruchu atd. (OECD, 2020).

3.4 Analýzy trhu

Model Lean Canvas je jednoduchý nástroj pro představení business modelu. Nezachycuje však všechny aspekty podnikání, jelikož to prakticky není možné (na jedné stránce zachytit vše) a není to ani cílem (Maurya, 2017). Proto je tento model nutné doplnit analýzou trhu (konkurence). Díky této analýze lze získat potřebné informace, které mohou sloužit pro správné rozhodnutí, zda například vůbec do podnikání vstoupit nebo zda v něm pokračovat (Souček, 2019).

Prvotní informace lze získat z podrobných analýz, sestavených z volně dostupných existujících informací (sekundární výzkum) a průzkumu trhu v terénu (primární výzkum) (Souček, 2019). Při rozhodování, zda podnik založit, jsou běžně využívané analýzy STEP a SWOT, které poskytují ucelený pohled na danou problematiku a zdůrazňují možné problémy či příležitosti (Pořízek, 2019).

Pro podrobnější charakterizování konkurence je vhodné využít i výzkumu v terénu. Nejedná se pouze o sledování cen a chování konkurence ale také například o vypracování dotazníkového šetření, které bude cíleno na zákazníky našeho konkurenta nebo o skupinové rozhovory tzv. Focus groups (Souček, 2019). Vhodné je také zaměřit se na hrozby pramenící z velké síly, k tomuto účelu se využívá Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Dále lze konkurenci sledovat v online a offline prostředí, vyhodnotit pozitiva i negativa a učit se od ní.

Cílem průzkumu je poskytnout základní informace o trhu a jeho subjektech, důležitou součástí je následné stanovení cílové skupiny (Pavlíková, 2018).

3.4.1 PEST analýza

PEST nebo také SLEPT analýza (Blažková, 2007) je metoda managementu, pomocí které může podnik posoudit hlavní vnější faktory, které mohou ovlivňovat jeho fungování, konkurenceschopnost na trhu a ziskovost (Kenton, 2020). Analýza zkoumá makrookolí podniku, které podnik nemůže vůbec nebo může jen velmi obtížně ovlivňovat. Při tvorbě analýzy je důležité ze všech faktorů vybrat ty, které jsou pro podnik podstatné. Faktory, které ovlivňují podnikatelskou činnost dělíme dle písmen na následující (Jakubíková, 2013):

- **politicko-právní** – stabilita, fiskální politika, legislativa, regulace vlády, ochrana životní prostředí atd.

- **ekonomické** – vývoj makroekonomických ukazatelů (HDP, úrokové sazby, míra inflace, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, mzdy...)
- **sociokulturní** – spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, postavení žen ve společnosti, životní styl, příjmy, majetek, úroveň vzdělání, životní úroveň aj.
- **technologické** – výzkum a vývoj, rychlost technologických změn

Analýzu pravděpodobně vytvořil profesor Francis J. Aguilar v roce 1967 pod názvem ETPS. Objevily se zde všechny 4 faktory, které dnes známe spíše pod zkratkou PEST analýza (Kenton, 2020). Analýza PESTEL zahrnuje kromě faktorů obsažených v názvu PEST další dva faktory: demografické a environmentální. Demografické zahrnují velikost populace, hustotu, migraci, charakter domácností aj. Přírodní faktory kladou důraz na ochranu přírodních zdrojů, klimatické podmínky nebo počasí (Jakubíková, 2013).

Analýzou jednotlivých druhů prostředí a identifikováním možných nedostatků nebo nebezpečí, může podnikatel lépe přizpůsobit svou strategii, upravit tak své plány a snížit tím riziko následných nečekaných změn či nákladů. Tuto analýzu lze využít nejen při zakládání podniku ale také při plánování nových významných investic nebo nového produktu. Využívány jsou zde veřejně přístupné informační zdroje vlády, mezinárodních organizací nebo bank (Edl, 2019).

3.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model se zabývá analýzou mikroprostředí a snaží se identifikovat hybné síly v odvětví, které mohou podnik ovlivňovat. Jednotlivé síly jsou (Jakubíková, 2013):

1. Hrozba nových konkurentů
2. Konkurence mezi stávajícími firmami
3. Hrozba substitučních výrobků a služeb
4. Vyjednávací schopnost odběratelů
5. Vyjednávací schopnost dodavatelů

Firma hodnotí vliv jednotlivých sil na svou činnost a jak se vůči nim bránit. Někdy se také přidává šestá síla – síla komplementářů, představují totiž odvětví na sobě závislá (Jakubíková, 2013).

Jednotlivé síly, je nutné identifikovat podle určitých kritérií. **Konkurenci** je nutné vyhodnotit a sledovat podle jejich cenové a produktové politiky, unikátní konkurenční výhody, distribučních kanálů, náklady či propagace (Střelec, 2012). Je třeba ji rozlišovat

podle teritoriálního hlediska, hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí, počtu výrobků a stupně diferenciacie produkce, hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí. Doporučuje se provádět analýzu každého velkého konkurenta, identifikovat a následně porovnat jeho silné a slabé stránky s vlastními (Jakubíková, 2013).

Novou konkurenci je potřeba hledat spolu s rostoucím ziskem a podle náročnosti podmínek vstupu do odvětví, např. existence bariéry vstupu do odvětví (udělení koncese, legislativa, obsazenost trhu atd.) (Střelec, 2012). Zohlednění konkurence je velmi důležitý bod pro následné výsledky. Čím intenzivnější konkurence je, tím menších výsledků podnik dosahuje, proto je nutné soustředit se na aktivity s nízkou mírou koncentrace konkurence (Veber a Srpová, 2012).

Pod pojmem **substituty** si lze představit takové produkty, které by mohli eventuelně výrobek/službu nahradit. Cena, množství i kvalita těchto substitutů můžou obchod velmi ovlivňovat (i když se nejedná o přímou konkurenci ve stejném odvětví), a proto je nutné jejich vývoj sledovat (Střelec, 2012).

Zákazníky je nutné identifikovat dle cílové skupiny (demografické, geografické, behaviorální chování atd.). Velkou sílu mohou mít zákazníci/odběratelé, pokud je jejich počet velmi malý nebo dokonce jen jeden velký (schopný nás pohltil). Naopak zákazníci mají malou sílu, pokud jsou producenti sjednocení, jelikož pro zákazníka by bylo velmi nákladově náročné přecházet ke konkurenci. Zde lze také sledovat, zda zákazníci spolu spolupracují a společně objednávají větší množství výrobků/služby (Střelec, 2012). Zákazníci mohou být právnické i fyzické osoby, nelze předpovídat jejich nákupní chování a v průběhu času se jejich chování může měnit, proto je analýza zákazníků nekončícím procesem. Pro firmy by měli mít přednost loajální zákazníci (Jakubíková, 2013).

Odběratelé/Distributoři, vstupující mezi výrobce a spotřebitele, často rozhodují, které zboží se dostane k zákazníkovi a které nikoliv. Je nutné si je obezřetně vybírat, sledovat náklady, cenu, ochranu zboží, pravidelnost dodávek, rychlost nebo třeba merchandising (Jakubíková, 2013).

Dodavatelé poskytují firmám potřebné zdroje. Dodavatele je nezbytné analyzovat stejně jako potenciální či stávající zákazníky. Je nutné chápat je jako specifické zákazníky firmy, jelikož úspěch firmy závisí právě na kvalitním dodavateli. Při výběru bychom měli dbát na postavení na trhu, úroveň kvality, certifikaci, spolehlivost, zkušenosti nebo například kontrakční podmínky (Jakubíková, 2013). Na podnik mají dodavatelé vliv,

pokud na trhu existuje pouze jako jediný výrobce specifického materiálu/produktu, zde je nutné vybrat vhodného a spolehlivého dodavatele, aby podnikatelský plán nemusel být přizpůsobován právě dodavateli. Záleží tedy na množství dodavatelů, specializaci dodávek a nákladech spojených se změnou (Střelec, 2012).

3.4.3 Analýza konkurence

„Výzkum trhu je systematicky organizovaný sběr a vyhodnocování informací, jehož výstupem je uspořádaný soubor informací získaných na základě určité metodiky“. Cíl výzkumu je napomoci ve strategickém a operativním rozhodování (Machková, 2015).

Nejlépe konkurenci podnikatel prozkoumá, pokud využije **metody kvantitativního výzkumu**, tedy dotazování. Lze provádět osobně (metoda CAPI), telefonicky (metoda CATI či CAMI) či přes internet pomocí emailu (CAWI). Cílem je zjištění charakteristických znaků cílové skupiny (Machková, 2015). Dotazování je vhodné opakovat pravidelně, nikoliv pouze jednorázově (Kotler, 2013).

Mezi další techniky testování spokojenosti zákazníka patří pozorování v prodejnách, tzv. mystery shopping. Zde tazatel vystupuje v kůži zákazníka, který chce koupit zboží či službu nebo dokonce reklamuje zboží na zákaznické lince (Kotler, 2013). Zjistit lze například: jaké mají produkty, ceny, rozčlenění sortimentu, propagační letáky aj. (Machková, 2015).

Než se podnikatel vydá do terénu, sledovat potencionální nebo současné konkurenty, je nutné si předem promyslet, co od pozorování očekáváme. Tedy je nutné stanovit si otázky, na které bude hledat odpovědi. Zde je pár ukázek (Pavlíková, 2018):

- V čem si konkurujeme s danou společností?
- Jaký podíl na trhu máme my v porovnání s konkurencí?
- Jakou mají reklamní strategii, je lepší/horší než naše?
- V čem se lišíme od konkurence, je to dobře či špatně?
- V jakých činnostech se do boje s konkurencí nepouštět? Kde naopak ano?
- Jak komunikují se zákazníky?

Mezi **kvalitativní metody výzkumu** patří slovní asociace, vizualizace či personifikace značky (Kotler, 2013) probíhající pomocí hloubkových rozhovorů (vedou psychologové), skupinových rozhovorů a projektivní techniky (skupina je požádána o dokončení projektu) (Machková, 2015). Nevýhody tohoto výzkumu jsou skryté ve

výsledcích, jelikož je nelze vztahovat na celou populaci a často dosahují rozdílných závěrů (Kotler, 2013).

Zaměřit by se podnikatelé měli i na tzv. **positioning** neboli vnímání výrobku, značky či identity podniku v myslích potenciálních cílových zákazníků. Podnik se svou marketingovou strategií snaží vybudovat image neboli identitu výrobku či služby, aby se odlišil od konkurence. Nejjednodušší je být v určité aktivitě první, ne vždy to ale jde. Pokud firma není první je vhodné být nějakým způsobem navázán na jedničku na trhu. Nebo zaujmout zákazníka něčím specifickým, může se to týkat vlastnosti výrobku, značky potřebou řešení, srovnání s jinými výrobky atd. (Blažková, 2007).

Benchmarking je metoda vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence, a to dlouhodobě. Porovnávat se může kvalita, efektivnost výroby, výrobní postupy, marketingové aktivity aj. Tento nástroj může podnikatele včas varovat a ukázat jiné myšlenky, které by podnik mohl použít pro zvýšení výkonnosti, kvality či efektivnosti (Jakubíková, 2013).

V dnešním světě **internetu** je velmi důležitá prezentace firmy na webových stránkách, která zahrnuje nejenom nové příležitosti ale také mnohá úskalí. Je zde nezbytné počítat s trochu jinou konkurencí, nemusí se totiž jednat o konkurenty ze stejného odvětví. Zde záleží na pozici ve vyhledávání. Důležitou roli hrají klíčová slova, které zákazník do vyhledavače zadává a naše pozice (popřípadě konkurence) ve výsledcích vyhledávání (SEO – Search Engine Optimization). K zjištění, jaké domény se zobrazují, na jaký dotaz můžeme využít miner Link prospecting – Google (Podstavec, 2019).

Pokud jsou odhaleni konkurenti je vhodné pro analyzování využít skupinových rozhovorů na internetu, internetové diskuze, internetová fóra nebo monitorovat blogy, hodnocení webových stránek včetně sociálních sítí (Machková, 2015).

Posuzovat a testovat webové stránky je vhodné také z hlediska přístupnosti a použitelnosti. Tyto dvě vlastnosti webu ušetří náklady podnikatelům a uživatelům odstraní překážky v přístupu k webu a zajistí lepší naplnění cílů webu. Přístupnost se dá testovat pomocí nástroje WAVE (Web Accessibility Evaluation Tool). Použitelnost se dá otestovat pouze pomocí specialistů nebo přímo uživatelů. Hlavní součástí použitelnosti je optimalizace webu pro mobilní zařízení, k tomu lze využít Google – Test použitelnosti v mobilech (Jungwirth, 2019).

Pro podrobnější analýzu konkurenčních webů lze využít další nástroje, které odhalí sílu konkurence, jedná se o odhad návštěvnosti webu, zde se dá využít Google Analytics,

Similarweb či Alexa. Pro analýzu výskytu ve vyhledávacích lze využít např.: Marketing Miner, SEMrush, SEMOR. Neméně důležité jsou zmínky o dané značce. Kdo, kdy, kde o podnikateli či o konkurenci píše, tedy jaká je pověst a reputace. Nástroje pro monitoring konkurence – Google Alerts, Marketing Miner atd. Mezi další vychytávky pro sledování patří nástroj, který analyzuje odkazový profil (Ahrefs, Majestic, RankSignals...) a odhalování změn na webu konkurence (VisualPing) (Podstavec, 2019).

Nicméně nesmí být opomíjeny ani sociální sítě, které tvoří nedílnou součást komunikace s potenciálními i stálými klienty. Aktivitu konkurence lze po odsouhlasení (liknutí) stránky, jednoduše sledovat. Zda poskytuje slevy, vouchery nebo sdílí reklamy na zboží/služby anebo upoutávky na akce či programy (Pavlíková 2018).

3.4.4 SWOT analýza

SWOT analýza se používá pro vyhodnocení faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku (Pořízek, 2019). Je marketingovým nástrojem, který má strategický význam. Komplexně, stručně a přehledně analyzuje vnější i vnitřní prostředí (Petřtyl, 2017). Jedná se přehlednou maticí, která znázorňuje pozitivní i negativní vlastnosti firmy (Čevelová, 2011). Její počáteční písmena vyjadřují jednotlivá anglická slova (Blažková, 2007):

- STRENGTHS – silné stránky
- WEAKNESSES – slabé stránky
- OPPORTUNITIES – příležitosti
- THREATS – hrozby

Matice je rozdělena na levou a pravou polovinu. Levá strana znázorňuje pozitivní faktory (silné stránky a příležitosti) a pravá negativní (slabé stránky a hrozby). Horní část představuje faktory vnitřní (firma může ovlivňovat) a dolní vnější vlivy (nemůže ovlivnit) (Pořízek, 2019).

Silné stránky ukazují přednosti, ukazují, v jakých oblastech je organizace silná. Tyto vlastnosti lze využít pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se např. o: silnou značku, povědomí mezi zákazníky, exkluzivní přístup k přírodním zdrojům (Blažková, 2007), unikátní produkt, výhodu v nákladech atd. Díky silným stránkám je možné využít vzniklé příležitosti (Pořízek, 2019).

Slabé stránky jsou opakem silných, často nedostatek silných stránek znamenají slabinu firmy, jelikož je narušena efektivnost. Např.: nedostatek zkušeností, špatná

reputace, vysoké ceny (Blažková, 2007), nedostatečná kvalita služeb, slabá přítomnost na sociálních médiích, závislost na dodavatelích. Slabé stránky nám ukazují, v čem se podnik musí zlepšit (Pořízek, 2019).

Příležitosti ukazují možnosti růstu firmy, někdy je těžké je odhalit, patří sem např.: nové technologie, odstranění mezinárodních bariér (Blažková, 2007), vzrůstající poptávka, možnost získání dotací nebo popularizace odvětví (Pořízek, 2019).

Hrozby pro podnik představují překážky, možný úpadek nebo neúspěch a je potřeba je urgentně minimalizovat, např.: změny v zákaznických preferencích (Blažková, 2007), zvyšující se náklady na dopravu, možnost vstupu nového konkurenta, bariéry pro vstup na nové trhy (Pořízek, 2019).

Při sestavování analýzy často dochází k problémům se správným umístěním jednotlivých faktorů do správné kategorie. Vyskytují se případy, kdy jsou příležitosti uvedeny pod silnými stránkami a naopak. Je nutné si uvědomit rozdělení matice na interní a externí faktory (Blažková, 2007). Pokud se nachází u každé části matice alespoň 5 faktorů (Čevelová, 2011), lze analýzu vyhodnotit a využít pro následné vytvoření marketingové strategie (Blažková, 2007).

3.5 Marketingová strategie

Pro správné umístění podniku na trh je nutné použít marketingovou strategii, segmentaci a cílové zaměření. Marketingová strategie a její aktivity jsou pro podnikatele důležitou součástí při stanovování správné ceny produktu/služby (Jakubíková, 2013). Na jejím základě lze vhodně komunikovat se zákazníky, pochopit jeho potřeby a zajistit konkurenční výhodu (Bielková, 2019).

3.5.1 Definice a přístupy k marketingu

Dle Kotlera a Kellera (2013) „*se marketing zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb*“. Neboli „*Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními*“.

Formální definice marketingu dle American Marketing Association (AMA, 2013) zní: „*Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost*“.

Dle Jakubíkové (2013) nás marketing provází celý život, aniž bychom to tušili. „*Každý z nás má určité potřeby, které chce uspokojit, a přání, která chce naplnit. Jedni zůstanou u toho, že budou hledat cesty vedoucí k jejich realizaci, zatímco druzí se vydají dále a budou se snažit využít ve svůj prospěch příležitosti, které jim naše potřeby a přání poskytnou. K tomu jsou potřebné určité znalosti a dovednosti, jež jim může nabídnout marketing*“.

Pro konkrétní definování strategie je důležitý **marketingový plán**. Marketingový plán je rozsahově kratší než business plán a jeho hlavním cílem je definovat jasný směr a zaměření výrobku nebo značky. Poskytuje přehled poslání, cílů, strategie a alokace prostředků celé organizace (Kotler a Keller, 2013). Tento plán není důležitý jen pro velké firmy, ale i pro všechny malé a střední. Plán nám umožní lépe definovat zdroje konkurenční výhody, zajistit finanční prostředky, definuje cíle a strategie. Díky marketingovému plánu mohou všichni zaměstnanci lépe pochopit strategii firmy a mohou přicházet s vlastními nápady. Vytváří se systém, díky němuž se bude vědět, jak postupovat při určitém problému (Blažková, 2007). Marketingová strategie je rozhodnutím vrcholového managementu firmy o tom, jak, kdy a kde konkurovat (Jakubíková, 2013).

Existuje několik různých **konceptů**, které mohou firmy pro svou strategii zvolit: výrobní, výrobkový, prodejní, marketingový, holistický (Kotler a Keller, 2013), společenský a také koncepty sociálně ekologické a sociálně etické (Jakubíková, 2013). První 3 se dnes již moc nevyužívají (Kotler a Keller, 2013). Tato práce je zaměřena na marketingový přístup.

Marketingová koncepce je strategie, jejímž cílem není nalézt vhodného zákazníka pro výrobky, ale vhodné výrobky pro její zákazníky (Kotler a Keller, 2013).

3.5.2 Proces STP

Zákazníci se pohybují na trhu. Trh obecně je velmi široký pojem a je nutné ho rozdělit do menších skupin (Blažková, 2007):

- *Potenciální trh* – ti z populace, pro které by vlastnictví výrobku či služby bylo přínosné
- *Přístupný trh* – ti na potenciálním trhu, kteří mají dostatek peněz na koupi
- *Kompetentní přístupný trh* – ti na přístupném trhu, kteří mohou koupit z právního hlediska
- *Cílový trh* – segment, který se firma rozhodne obsluhovat
- *Obsloužený trh* – ti, kteří koupili

Jako první musí podnik zaměřit svou pozornost na cílový trh a pro něj vytvořit vhodnou marketingovou strategii. Marketingové strategie určují základní směry, které vedou ke splnění cílů. Tento bod zahrnuje 3 základní kroky (Jakubíková, 2013), jedná se o tzv. cílený marketing (Kotler a Keller, 2013), neboli proces STP (Čermák, 2019):

1. **Segmentace trhu**
2. **Výběr cílových tržních segmentů (targeting)**
3. **Volba umístění produktu v myslích zákazníků (positioning)**

Segmentace trhu znamená rozdělení trhu na vnitřně homogenní a navenek heterogenní skupiny (Čermák, 2019). Zákazníci uvnitř segmentu jsou si co možná nejvíce podobní svými tržními projevy, zatímco jednotlivé segmenty navzájem mezi sebou jsou svými projevy co nejvíce odlišné (Blažková, 2007). „*Segment musí být dostatečně velký, aby bylo efektivní na něj působit zvoleným marketingovým mixem, musí být dostatečně stejnorodý (homogenní), aby speciálně koncipovaná nabídka vyhovovala všem zákazníkům v daném segmentu, a musí být dostupný, tj. firma musí mít reálnou možnost daný segment*

oslovit a vypracovat pro ně nabídku za přiměřených nákladů“ (Machková, 2015). Segmentace trhů vychází z předpokladu, že trh je složen z různých spotřebitelů, kteří mají odlišné potřeby a přání, jiný hodnotový systém, kupní sílu i nákupní zvyklosti a preference (Jakubíková, 2013).

Při segmentaci je nutné pečlivě vybírat kritéria podle nichž bude trh rozdělen. Trh spotřebitelů může být rozdělen např. podle geografických, demografických, socioekonomických (profese, vzdělání, příjem atd.), psychografických faktorů (životní styl, zájmy a hodnoty) či charakteristikou chování (loajalita ke značce, častost užívání, kategorie uživatele). Pro trh institucí jsou důležité faktory jako např.: typ firmy, umístění nebo nákupní chování. Kritéria mohou být 2 až 3, záleží ale na situaci (Blažková, 2007).

Jednotlivé tržní segmenty musí splňovat 5 hlavních kritérií, musí být: měřitelné (velikost a kupní síla), významné (velké a ziskové), přístupné (efektivně dosažitelné), diferencovatelné (reagují odlišně na prvky marketingového mixu) a akční (lze využít účinné marketingové programy) (Kotler a Keller, 2013).

Po segmentaci trhu dle kritérií a definování jednotlivých segmentů, je nutné vyhodnotit segmenty dle atraktivity (jednoduchost, potenciál, stabilita, konkurenti, ziskovost...) a vhodnosti (soulad podnikových zdrojů a cílů) (Blažková, 2007).

Následuje výběr trhu, na který se bude podnik soustředit, jedná se tzv. **targeting** (Kotler a Keller, 2013). Při výběru cílového trhu existuje několik možných strategií:

➤ *Strategie jednoho segmentu*

Firma se zaměří na jeden tržní segment, který je obsluhován jedním výrobkem, tato strategie je vhodná pro menší firmy (Blažková, 2007). Díky soustředění a koncentraci na jediný segment, může firma získat hlubší informace o potřebách svého zákazníka a lze získat širokou přítomnost na trhu. Může také dosahovat úspor, díky své specializaci.

Tržní výklenek (podsegment) je skupina spotřebitelů, kteří požadují mix přínosů, který se liší od zbytku segmentu. Zákazníci mají jiné potřeby, jsou ochotni zaplatit vyšší cenu, tomu, kdo je uspokojí nejlépe (Kotler a Keller, 2013).

➤ *Výběrová specializace*

Firma se zaměřuje na několik segmentů, kterým nabízí různé výrobky (Blažková, 2007).

Supersegment je soubor segmentů, které sdílí určitou využitelnou podobnost (Kotler a Keller, 2013). Tento trh představuje firmy, které obsazují více vzájemně souvisejících

trhů. Mohou využít synergetického efektu a snížit riziko. Nejčastěji jsou jako příklad uváděny zubní pasty – mohou být využity jako ochrana proti zubnímu kazu, proti krvácení dásní, svěží dech apod. (Jakubíková, 2013).

➤ *Výrobní specializace*

Firma prodává jeden výrobek několika různým tržním segmentům. Existuje zde riziko vzniku nových technologií (Kotler a Keller, 2013).

➤ *Tržní specializace*

Firma se soustředí na uspokojení všech potřeb určité skupiny uživatelů. Zde je riziko skryté v omezeném rozpočtu zákazníků nebo zmenšení jejího počtu (Kotler a Keller, 2013).

➤ *Pokrytí celého trhu*

Celý trh může firma pokrýt pomocí diferenciovaného či nediferenciovaného (masivního) marketingu. Masivní marketing nebere v potaz jednotlivé rozdíly mezi segmenty a snaží se jednou nabídkou zaujmout celý trh (Kotler a Keller, 2013). Podnik prosazuje jednu silnou značku či produkt a snaží se maximalizovat svůj podíl na trhu (Machková, 2015). Výhodou této strategie jsou nízké náklady, nižší ceny a vysoké marže. Dříve byl prosazován u amerických firem, jako například Ford (Kotler a Keller, 2013), nicméně v dnešní době se používá velmi vzácně (Machková, 2015).

Při diferenciovaném marketingu nabízí firma různé výrobky různým segmentům. Tato strategie přináší vyšší celkový počet prodejů ale také vyšší náklady (Kotler a Keller, 2013). Cílem je odlišit se od konkurence svou nabídkou výrobků a služeb. Každému segmentu se přizpůsobují vlastnosti produktu, cena, prodejní místa a vlastní komunikační mix (Machková, 2015).

Při vyhodnocování cílového trhu by měl podnik vzít v úvahu velikost segmentu, potenciál růstu, atraktivnost, své cíle i dostupné zdroje. Je vhodné využít situační analýzy vnitřního a vnějšího prostředí (Čermák, 2019). Vybrat by měl podnikatel takový segment, který nabízí nejvíce příležitostí (Blažková, 2007). Zároveň by při výběru měli marketéři postupovat opatrně, aby předešli negativní reakci spotřebitelů. Některým by nemuselo vyhovovat „nálepkování“. Cílení na určitý trh by mohlo také vyvolat negativní emoce u veřejnosti, zvláště pokud se jedná o cílové skupiny jako jsou děti nebo lidé z chudinských čtvrtí (Kotler a Keller, 2013).

Nakonec je nutné pro každou cílovou skupinu vytvořit odlišný způsob komunikace, tedy **positioning** (Kotler a Keller, 2013). „*Positioning spočívá ve stanovení koncepce značky a její image s cílem zaujmout zvolenou pozici v myslích spotřebitelů a vymezit značku vůči hlavním konkurentům*“ (Machková, 2015). Positioning představuje způsob, jakým firmu budou vnímat spotřebitelé, jak se vymezí vůči konkurenci a dalším skupinám (dodavatelé, odběratelé atd.) (Jakubíková, 2013).

Je proto nutné vědět, v čem se produkt či služba odlišuje od konkurence a vhodným způsobem tuto informaci komunikovat (Čermák, 2019). Zaujmout zákazníka můžeme pomocí vhodného marketingového mixu a správné komunikační strategie (Blažková, 2007). Úkoly positioningu jsou identifikace (usnadnění orientace spotřebitele na trhu) a diferenciacce (odlišení od konkurentů). Stanoven by měl být na základě výzkumu trhu (strategie konkurence) a očekávání spotřebitelů (předsudky např. vůči zemím původu).

Existují různé druhy positioningu, nejčastěji se využívají (Machková, 2015):

- **Výrobní positioning** – zdůraznění vlastností výrobku
- **Positioning podle způsobu užití**
- **Zaměřený na mimořádnou kvalitu výrobku**
- **Zaměřený na vybraný segment uživatelů**
- **Zaměřený na životní styl**

Pokud je vybrán cílový trh a umístění produktu v myslích zákazníků, je vhodné definovat tzv. **personu**. Persona je pojem, který se využívá v online marketingu a představuje fiktivní osobu či zástupce dané skupiny, kterému jsou přiděleny základní charakteristiky, jako např.: jméno, věk, bydliště, vzdělání aj. (Čermák, 2019).

Po definování všech STP částí je možné přestavit vhodnou marketingovou strategii (Čermák, 2019). *Celá marketingová strategie je založena na STP – segmentaci, targetingu a positioningu. Společnost na trhu rozpozná různé potřeby a skupiny zákazníků, zacílí na ty, které může uspokojovat lépe než ostatní, a poté svou nabídku umístí tak, aby si cílový trh výjimečného výrobku a image značky snadno všiml*“ (Kotler a Keller, 2013).

Nicméně marketingových strategií existuje velké množství. Členit je můžeme podle různých kritérií. Mezi nejznámější patří strategie dle marketingového mixu 4P či 8P mezi dalšími lze uvést např. strategie růstové, zaměřené na konkurenci, dle velikosti tržního podílu a míry inovace, dle cyklu životnosti trhu a další. Malé firmy většinou volí jeden typ

strategie, větší firmy se většinou zaměřují na více typů, jelikož jejich výrobní portfolio a šíře služeb je mnohem rozsáhlejší (Blažková, 2007).

4 Vlastní práce

4.1 Návrh Lean Canvas pro agroturistický podnik

Pro založení agroturistického podniku bude využit objekt v Přerubenicích, který zahrnuje hlavní obytnou budovu s nádvořím, samostatné hospodářské stavení s garáží, zahradu o rozměru 969 m² a pole o rozměru 8 075 m². Zahrada je rozdělena na část odpočinkovou s okrasnými stromy a ovocný sad. Hlavní budova má dvě podlaží, dva přístupové vchody a několik sklepů.

Prvotní plán původní majitelky byl chov drobného zvířectva. Nicméně záměr nebyl realizován a objekt 5 let nikdo neobhospodařoval. V současné chvíli probíhá vyklízení, základní údržba a nezbytné opravy.

4.1.1 Popis situace

Nově založený podnik by měl vyřešit problém při řešení individuálního a především komfortního ubytování v přírodě. Zároveň by měl pomoci vyřešit aktuální problém koronavirové krize, tedy komorní ubytování, jelikož mnoho lidí bude vyhledávat právě místa, kde nebude docházet k velkému shromažďování lidí.

Uspokojit by měl také potřeby lidí, kteří se zajímají o tradice a původ potravin. Měl by poskytnout možnost nahlédnutí do venkovského života a nabídnout vyzkoušení v praxi.

Jako alternativy pro strávení pobytu v přírodě a individuální ubytování lze brát pronájem chat, penziony, venkovské domy, kempy a pobyt u babičky na statku. Jiné možnosti v oblasti tradic a výrobě potravin můžeme brát muzea, farmy a prohlídky ve výrobních podnicích.

4.1.2 Analýza trhu

Rozvoj venkovského cestovního ruchu je v posledních letech velmi aktuální téma. Existuje zde potřeba pravidelné údržby kulturní krajiny, která způsobuje poptávku po nových alternativních programech včetně cestovního ruchu. Jedná se o poptávku městského obyvatelstva po rekreaci a rezidenčním cestovním ruchu na venkově (procesy suburbanizace a reurbanizace) (SVECR, 2020).

Nové trendy v oblasti cestovního ruchu lze zatím jen odhadovat, a to hlavně díky koronavirové pandemii, která velmi výrazně omezila cestování nejenom mezi zeměmi ale také uvnitř jednotlivých států. Existuje spousta prognóz, jaké dopady lze v budoucnu

očekávat. Dle Price (2020) bude docházet k sociálním rozvratům, devalvaci na akciovém trhu i utlumení globalizace. Dosud jsme svou činností přírodu a její krásy ničili a ona nám to vrací: sucho, záplavy, úbytky přírodních zásob. Existují tvrzení, že lidstvo se po pandemii vydá cestou společenského vědomí a ohleduplnosti k životnímu prostředí.

Mezi obecné cestovatelské trendy patří cestování za jídlem (gastro turismus), návštěva míst z filmů, alternativní nabídka ubytování k tradičním hotelům, kulturní turismus, tzv. temný turismus (dark turismus), náboženský a také tzv. kořenový cestovní ruch. Převážná většina turistů volí spíše malé hotely nebo pronájem domů. Lidé také v poslední době hledají uhlíkově negativní prázdniny (Watson, 2020).

Trh s agroturistikou má velký potenciál a předpovídá se, že bude významně růst. Tento druh cestovního ruchu silně souvisí s růstem životní úrovně, ekonomickým růstem a sociokulturním zlepšováním venkova. Nabízí rekreační činnosti na rodinných farmách za ekonomickou cenu. Uspokojuje také neustále rostoucí poptávku spotřebitelů po lokálních surovinách a nabízí také pohled samotných hostů do běhu farmy a poskytuje tak cenné zkušenosti oběma stranám (Grand View Research, 2020).

Agroturistika se neustále vyvíjí, v České republice je tento druh cestovního ruchu zatím na začátku. Český venkov má svá specifika a přibližuje se politicky i klimaticky Polsku a Slovensku. Tyto země mají společnou historickou etapu socialistického združstevnění a následné restituce majetku. Česká republika se po revoluci inspirovala a přebrala zkušenosti z venkovského cestovního ruchu z Rakouska (SVECR, 2020). Naopak ve státech jako je Itálie (Toskánsko), Francie či Německo je tato forma trávení dovolené oblíbená a spjatá s tradicí venkova. Mezi další zajímavé lokality patří: Tchaj-wan, Mallorca, Brazílie, Havaj, Grenada a Kalifornie (Lew, 2018).

Na začátek podnikání v tomto odvětví cestovního ruchu je vhodnější zvolit skromnější cíle, bez zbytečného tlaku např. na splnění podmínek pro dotace. Základem úspěchu na trhu je dobrý produkt. Kvalitní produkt, který bude výjimečný a s originálním příběhem naláká spoustu lidí. Důležité jsou také „agroaktivity“, tedy nabídka různých činností, které mohou lidé na farmě podniknout (při jejich tvorbě nesmíme zapomenout na děti). Turisté totiž sami nevědí jak využít volný čas na dovolené a tak jim často stačí možnost seznámit se s provozem na statku, několik tras po okolí a zajímavosti. Důležité je nezanedbat první setkání a poskytnout všechny základní a důležité informace jako je například místo, kde zaparkovat (Nosková, 2017).

Znalost zákazníků a jejich chování je pro podnikatelské aktivity neocenitelná. Každý z turistů má jiné priority a svá specifika. Češi obecně vyhledávají venkovský cestovní ruch, protože touží poznat přírodní památky, relaxovat nebo ochutnat místní produkty. Dle výzkumu provedeného Společností vědeckých expertů cestovního ruchu (SVECR, 2020) lze návštěvníky charakterizovat jako vysoce vzdělané, z vyšší ekonomické třídy a zcestovalé. Nejčastěji návštěvníci bydlí v krajích s rozvinutým průmyslem a méně atraktivními přírodními podmínkami. Jedná se o obyvatele Prahy, Středních Čech, Jihomoravského kraje (Brno) a Ústeckého kraje. Přes 80 % se do ubytovacího zařízení dopraví automobilem, po 10 % má poté vlak a autobus. Typické aktivity pro českého návštěvníka jsou: turistika, kulturně-historické památky, cykloturistika, gastronomie (vinařství) a relaxace s rodinou (SVECR, 2020).

Zákazníci na dovolené chtějí většinou upustit od každodenního kolotoče. Chtějí ticho, spaní ve zděném domě a neslyšet sousedy. Chtějí přátelský kontakt a dozvědět se něco nového např. typy na vaření houbové polévky. Zároveň mohou být spokojeni už jenom tím, že se mohou koukat (Nosková, 2017).

4.1.2.1 STEP analýza

Pro růst začínající firmy je důležité zhodnotit jednotlivé vlivy vnějšího prostředí, které mohou podnik a jeho aktivity ovlivňovat.

1. Sociálně-kulturní faktory

Demografický vývoj v ČR byl do značné míry ovlivněn režimem (např. zvýhodňování rodin s dětmi při přidělování bytu). Od roku 1989 se demografický vývoj podobá západoevropskému modelu. Nyní lze vidět trendy jako např. prodloužení doby dožití, pokles porodnosti, zvýšení věku při prvním porodu, antikoncepční metody. Od roku 2004 mírně roste plodnost a počet narozených dětí. V roce 2018 se narodilo 114,4 tisíc dětí a úhrnná plodnost byla 1,71 dětí na jednu ženu. Skoro polovina všech dětí se narodí mimo manželství. Tento nerovnovážený vývoj způsoboval velké kapacitní problémy ve školkách, od roku 2017 musí děti absolvovat poslední rok předškolního vzdělání a od roku 2018 mají na místo nárok i tříleté děti.

Podle dat Českého statistického úřadu (ČSÚ) byl počet obyvatel k 30.6.2020 10 699 142 (ČSÚ, 2020). Největší počet obyvatel má hlavní město Praha a hranici 100 tisíc obyvatel překračuje dalších 5 měst: Brno, Ostrava, Plzeň, Liberec a Olomouc (Doe, 2019a). Vývoj obyvatelstva v posledních letech naznačuje, že nejvyšších přírůstků

obyvatelstva dlouhodobě dosahuje Středočeský kraj. Stejně jako většina zemí EU se také Česká republika potýká se stárnutím obyvatelstva. Počet osob v produktivním věku velmi zřetelně klesá, v roce 2019 byl tento počet 6 852 107 a počet osob ve věku 65+ činil 2 131 630. Přičemž průměrný věk obyvatele je 42,5 let (ČSÚ, 2019). Aktuální počet obyvatel Přerubenic je 67, v průběhu roku 2019 došlo k 1 narození, 2 úmrtí, 4 jedinci se přistěhovali a 7 odstěhovalo (ČSÚ, 2019a).

V roce 2019 počet domácností mající čistý příjem po odečtení nákladů na bydlení menší než životní minimum představoval 95 338 lidí (2,1 %), skupina mající příjem ve výši 1-1,49x životního minima představovala 2,3 %. Nejvíce domácností 23,1 % má čistý příjem po odečtení nákladů ve výši 3-4násobku životního minima. Souhrnně lze říci, že přes 75 % domácností má čistý příjem vyšší než je trojnásobek životního minima (Český statistický úřad, 2019b).

Negativním trendem z hlediska mobility obyvatelstva je postupné vylidňování venkova. Venkov ale i okresní a krajská města se dlouhodobě potýkají se stagnací a úbytkem počtu obyvatelstva. Lidé se často stěhují za dostupnějším bydlením, prací nebo studiem. Obce a města často hledají způsoby, jak nalákat nové občany, snaží se zlepšovat infrastrukturu, nabízí slevy na MHD nebo příspěvek na narození dítěte. Největší úbytek obyvatelstva hlásí Ostrava, Ústí nad Labem (Severní Čechy), Jeseník nebo třeba také Brno. Největší zájem je převážně o města a vesnice v okolí Prahy. Nejvíce se rozrůstá Králův Dvůr nebo Jesenice (EURO.CZ, 2018).

V rámci šetření Zdraví a životního stylu Čechů bylo zjištěno, že polovina žen ve věku 25–64 let má sedavou pracovní aktivitu nebo při práci převážně stojí (kadeřnice, učitelky, úřednice). Těžkou a fyzicky náročnou práci vykonávají převážně muži a to 15,3 %. S vyšším dokončeným vzděláním se výrazně snižuje podíl osob s fyzicky náročnou prací a zvyšuje se podíl osob se sedavou kancelářskou prací. Tento způsob práce je vyšší u žen, kromě vysokoškoláků, zde se jedná o 65,9 % mužů. Čas strávený volnočasovým provozováním sportu, fitness nebo pohybovými aktivitami je u mužů průměrně 3,6 hod/týdně a u žen 3,2 hod/týdně. S rostoucím věkem se tato doba snižuje, naopak s vyšším stupněm dokončeného vzdělání se zvyšuje. Nicméně skoro 40 % osob uvedlo, že neprovozuje žádnou fyzickou nebo sportovní aktivitu během týdne (nebyly zahrnuty domácí práce). Co se týče konzumování ovoce a zeleniny, tak lze konstatovat, že alespoň jeden kus ovoce a zeleniny za den si dopřeje polovina osob, přičemž více kusů jedy

spíše ženy. Třetina žen a téměř polovina mužů se potýká s mírnou nadváhou, přičemž každý pátý muž trpí obezitou (Měřínská, 2018).

V poslední době se v rámci zdravého životního stylu propagují stále více různé výživové směry a ekologie, a to díky médiím i influencerům. Povědomí o zdravém životním stylu je vyšší spíše ve velkých městech jako je Praha a Brno než na vesnicích. Je to dáno vyšší životní úrovní, snadnému přístupu k informacím, širšímu výběru zdravých potravin i restaurací a také velkému stresu. Právě stres a sedavé zaměstnání se spoustu lidí snaží vyrovnat pravidelným cvičením, zdravou stravou a spánkem (pomocí aplikací či chytrých hodinek) (Halamová, 2019).

2. Technické a technologické faktory

Připojení k internetu pokrývá 80 % českých domácností. Počítač v domácnosti mají skoro 4/5 všech domácností (ČT24, 2018).

Přes 94 % domácností s dětmi má počítač, domácnosti bez dětí mají počítač v 71 %. Internet používají převážně muži na stolním počítači a notebooku. Naopak ženy používají více tablet. Největší skupina využívající internet na počítači je mezi 35-44 lety se střední školou či VOŠ. Na internetu nakupují převážně ženy a to ve věku 25-44 let. Internet pro nákup ubytování využívá více mužů a to ve věku 35-44 let. Informace o cestování vyhledává skupina 25-34 let i 35-44 let, a to převážně ženy. Využívané jsou převážně specializované stránky jako například Booking.com, dále cestovní kanceláře a poté stránky konkrétního ubytovacího zařízení. (ČSÚ, 2019c)

3. Ekonomické faktory

Ekonomická situace ve světě i v ČR je silně zasažena koronavirovou pandemií. Země přijímá mnohá opatření, které mají zásadní vliv na makroekonomické ukazatele a také finanční trhy, kde roste nejistota a klesají ceny aktiv. Dle údajů ministerstva financí činilo v roce 2019 reálné HDP 2,6 %, hlavní podíl měli výdaje domácností na konečnou spotřebu (3 %), investice do fixního kapitálu (2,8 %) a spotřeba vládních institucí (2,6 %). Míra nezaměstnanosti byla 2 %, tedy stále nejnižší v EU. Průměrná inflace v roce 2019 dosáhla 2,8 %. Měnový kurz se pohyboval okolo 25,7 Kč za 1 EUR. (Žurovec, 2020)

Predikce pro rok 2020 bohužel nejsou tak příznivé jako v roce 2019. HDP poklesne o 5,6 %. Kvůli ekonomickému útlumu a snížení poptávky po práci bude stoupat nezaměstnanost na zhruba 3,3 % a klesat spotřeba domácností o 1,5 %. Nejvíce klesnou

investice do fixního kapitálu a to o 13,6 %. Inflace bude růst na 3,2 %. Měnový kurz bude oslabovat na 26,5 Kč za 1 EUR. (Žurovec, 2020)

Průměrná hrubá mzda ve 3. čtvrtletí 2020 činí 35 402 Kč, jedná se mírný nárůst od ledna 2020, kdy výše hrubé průměrné mzdy byla 34 127 Kč (ČSÚ, 2020). Minimální výše mzdy pro rok 2020 činí 14 600 Kč, neboli 87,30 Kč/hod (MPSV, 2020). Od příštího roku dojde k navýšení o 600 Kč na 15 200 Kč, výše minimální mzdy bude dosahovat 42 % průměrné mzdy (MPSV, 2020a).

Co se týče množství peněz v oběhu, tak dle ČNB připadá na 1 obyvatele ČR 45,7 kusů bankovek v celkové hodnotě 624 238,1 mil. Kč a 192,6 kusů mincí v celkové hodnotě 17 537,2 mil. Kč, což je mírný nárůst oproti minulým rokům (ČNB, 2019).

Koronavirová opatření jsou sice pouze dočasná a ekonomická aktivita by se měla oživovat s jejich uvolňováním. Nicméně hospodaření vládních institucí bude ovlivněno poklesem daňových příjmů a zvýšených výdajů (pro boj s koronavirem a řešení sociálních dopadů), bude proto růst dluh. V roce 2021 jsou očekávána příznivější čísla. Růst HDP se předpokládá o 3,1 %, růst se předpokládá i u spotřeby domácností (0,8 %), investic do fixního kapitálu. Nezaměstnanost bude nadále vyšší (3,5 %). Naopak klesnout by měla inflace (1,6 %) i měnový kurz na 26,2 Kč za 1 EUR. (Žurovec, 2020)

V současné době lze využít vládních program Rozvoj venkova 2014-2020. Informace k agroturistice poskytuje Ministerstvo zemědělství i Ministerstvo pro místní rozvoj. Poradenství poskytuje také evropská organizace ECEAT. Zájmy podnikatelů hájí a činnost podporuje nezávislé sdružení Svazu venkovské turistiky a agroturistiky a Asociace soukromého zemědělství.

4. Politicko-legislativní faktory

Současná vláda ČR je v úřadu od roku 2018 a tvoří ji politické hnutí ANO 2011 a ČSSD. Předsedou vlády je Andrej Babiš z ANO. Hlavními programovými body byly důchodová reforma, digitální Česko, zájmy ČR v EU, plán pro strategické stavby, zvyšování výdajů na obranu, reforma státu k vyrovnanému rozpočtu a zvyšování financí pro školství (Doe, 2019b). Aktuálně se ČR nachází v nouzovém stavu, který trvá od 5.10.2020 a byl již několikrát prodloužen. Tato situace dovoluje vládě omezovat práva fyzických i právnických osob a stanovovat povinnosti. Většina pravomocí v oblasti krizového řízení státu přechází na ministerstvo vnitra (E15, 2020).

Ubytování lze poskytovat pomocí ubytovacího zařízení nebo ubytování v soukromí. Ubytování v soukromí představuje rodinný nebo bytový dům či stavby pro rodinnou

rekreaci. Ubytování poskytuje nejméně 1 pokoj a maximálně 4 pokoje, apartmány nebo studia. Je důležité splnit legislativní normy, kterých je velké množství. Jedná se především o technické, stavební, daňové, hygienické a bezpečnostní požadavky. Řídit se musí podnikatel Živnostenským zákonem, Občanským zákoníkem, Zákoníkem práce, Zákonu o ochraně veřejného zdraví a ochraně spotřebitele aj. (Svaz venkovské turistiky a agroturistiky, 2019)

Od 1. prosince 2016 mají podnikatelé v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb povinnost vést elektronickou evidenci tržeb (EET). Je nutné tedy počítat s náklady na nákup poklady a registraci v systému.

4.1.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

1. Dodavatelé

Pro poskytování služeb ubytování můžeme mluvit o hrozbě zvyšování cen dodavatelů ze strany dodavatele elektřiny, vody nebo prádely. Pro fungování farmy (např. nákup krmiva pro zvířata, semínek pro rostlinou výrobu nebo potraviny pro snídani), existuje spousta možností, které dodavatele zvolit. Většinou se bude nejspíše jednat o lokální malé výrobce. Nicméně nově založená farma bez počáteční jistoty a stabilního postavení nemusí být pro potenciální dodavatele perspektivní, tím by se vyjednávací síla dodavatelů výrazně zvýšila.

Riziko: spíše nízké

2. Odběratelé

Odběratelem poskytovaných služeb je každý ubytovaný zákazník, riziko hrozby odběratelů je nízké, protože zákazníci nemají velkou vyjednávací sílu. Nicméně najít věrné zákazníky je těžké. V tomto případě by bylo nutné se přizpůsobit jejich požadavkům, aby zákazníci neodcházeli ke konkurenci. To lze zajistit vhodnou marketingovou strategií a výjimečným zážitkem.

Dalším odběratelem zemědělských výrobků mohou být velkoobchody a maloobchody, které budou tlačit na nízké ceny, jejich vyjednávací síla je vyšší, ale zato odebírají větší množství produktů a jedná se o trvalý odbyt. Produkty lze také nabízet pomocí online-shopů jako například Košík.cz nebo Rohlík.cz, tito prodejci prezentují farmářské produkty na svých stránkách.

Dodávat lze produkty také do ostatních ubytovacích zařízení nebo do restaurací, popřípadě zřízených automatů na potraviny.

Riziko: u zákazníka spíše nízké, u firmy průměrné

3. *Stávající konkurence*

Konkurence je velmi rozmanitá. Existuje spousta agroturistických farem, rančů, statků, malých penzionů a malých hotelů. Důležité je odlišit se od konkurence například unikátním a atraktivním programem.

Riziko: průměrné

Konkurence v okolí Přerubenic:

a) Statek Pohoda Bdín

Tento statek existuje od roku 2010 a nachází se hned ve vedlejší vesnici Bdín sousedící s Přerubenicemi. Statek se zaměřuje převážně na koně, a to na horská plemena. Jak uvádějí na svých webových stránkách zaměřují se na přirozenou komunikaci mezi člověkem a koněm. Chovají také několik zatoulaných psů a nabízejí také možnost ustát koně např. na rehabilitaci. Tyto činnosti jsou podporovány organizací Pohodový život z.s (zajištění péče o hendikepovaná zvířata).

Bohužel se nepodařilo zjistit ubytovací kapacitu zařízení. Nabídka se většinou vztahuje na vyjížďky na koních, výcvik či rekondiční jízdy. Cena za jednu noc na osobu je 500 Kč/osobu včetně snídaně. V nabídce je také víkendové putování na koních za cenu 3 500 Kč pro 2 osoby (v ceně ubytování a strava).

Statek Pohoda nemá nabídku na portálech jako Booking nebo Trivago ani na webu Prázdniny na venkově. Bohužel ani na webových stránkách nejsou možné žádné online rezervace, pouze telefon nebo email. Mimo to obsahují mnoho kontrastních chyb, které mohou způsobovat problém lidem s poruchou zraku. Recenze jsou ale kladné a to hlavně na prostředí, výběh a koně. Celkový vzhled stránek je jednoduchého stylu, spíše blogového typu. Nacházejí se zde příběhy a fotografie koní a pejsků, recenze, připravované akce, ceník, kniha návštěv a kontakt. Velmi hezky jsou popsány trasy, jak se na statek dostat, využity jsou zde QR kódy, mapa a GPS souřadnice. Webové stránky se zobrazují (jako druhé) při vyhledávání pojmu Paddock Paradise ustájení a také mezi firmami, pokud hledající zadá pojem Ustájení koní Rakovník.

Statek Pohoda se nachází i na Facebooku, nejedná se ale o facebookové stránky ale veřejnou skupinu, kde jsou přidávány většinou fotografie koní. Instagramový profil statek nevyužívá. Na stránkách YouTube lze nalézt video ze Statku Pohoda, jedná se o Křtiny koně Berušky z roku 2017.

b) Agropenzion U Bartoušků

Penzion funguje od roku 2014 a nachází se v Malíkovcích asi 13,6 km od Přerubenic. Penzion není vyhrazen určitým směrem. Nabízejí sportovní zázemí, několik hospodářských zvířat a také prostory pro rodinné či firemní oslavy.

Ubytovací kapacita je 30 lůžek a 9 přistýlek. Penzion nabízí tři typy ubytování: (1) apartmán s vlastním sociálním zařízením a kuchyňskou linkou, (2) pokoj s vlastním sociálním zařízením a (3) pokoj se společným sociálním zařízením. Nabízejí také možnost stanování a kempování. Cena za jednu noc na osobu je 700 Kč v apartmánu, 450 Kč v pokoji s vlastním sociálním zařízením a 400 Kč v pokoji se společným sociálním zařízením. Účtován je také poplatek za psa a to 200 Kč/noc. V ceně není zahrnuta strava (ani snídaně). Je nutné zamluvit si stravu dopředu a uhradit zvlášť, snídaně je 100 Kč/osoba/den, je ale možné zajistit polopenzi i plnou penzi.

Penzion se prezentuje jak na webu Bookingu tak i Trivaga a mnoha dalších portálech jako např. Eventino.cz, Svetubytování.cz, Hotel.cz atd., ale nenachází se na webu Prázdniny na venkově. Na Bookingu se nacházejí velmi kladné recenze. Celkové hodnocení je fantastické (9bodů z 10). Zároveň je možné udělat rezervaci přímo na jejich webových stránkách. Webové stránky penzionu jsou moderního vzhledu, obsahují kapitoly dle jednotlivých poskytovaných služeb (ubytování, stravování, sport, akce, rezervace, typy na výlety). Nicméně neobsahují informace o chovaných zvířatech ale spíše o možných sportovních aktivitách. Místo ubytování je znázorněno na mapě a pomocí souřadnic. Velmi vyhledávané spojení je pojem Malíkovice svatba, pod kterým vyjede na Google prohlížeči právě web U Bartoušků.

Penzion lze najít také na Facebooku jako webovou stránku, kde jsou přidávány aktuální informace např. o otevření či uzavření v důsledku vládních nařízení. Instagramový účet penzion nevyužívá. Na YouTube lze nalézt video, které bylo přidáno uživatelem AZ Hotels, v němž si může divák podívat do prostoru penzionu.

c) Ostatní konkurence

Další konkurence v okolí, která může ovlivňovat výběr turistů je Hotel U Lípy v Krušovicích, Villa George v Řevničově, Smilovický Mlýn, Chata u rybníka v Mšeckých Žehrovicích, Penzion Relax ve Svojetíně. Nicméně jejich hodnocení je spíše průměrné.

4. Nová konkurence

Vstup do odvětví poskytování ubytování je velmi volný, není nutno překonávat velké legislativní ani technologické překážky. Hlavní bariérou může být počáteční vstupní

kapitál. V obci Přerubenice a jejím okolí existuje mnoho malých zemědělců, stoupá tak riziko, že někteří zemědělci budou pro diverzifikaci příjmů začnou nabízet ubytování na farmě. Nemusí se však nutně jednat o konkurenci v Přerubenicích a okolí, může se také objevit hráč, který bude mít velmi specifický atraktivní produkt a výbornou reklamu. Návštěvníci budou volit tuto farmu spíše, protože jí budou znát (třeba i na doporučení). Nebude jim záležet na místě, kde se farma nachází ale spíše je bude zajímat samotný doprovodný program.

Také současná situace (pandemie COVID-19) bude přispívat k soukromému ubytování (pronájem chat, menší penziony, AirBnb).

Riziko: vysoké

5. *Substituty*

Mezi substituty formy ubytování v přírodě můžeme brát penziony, rodinné hotely, stanování v kempu a využití karavanu. Atraktivní program pro děti mohou lidé nahradit dětskými tábory, programy na statcích, rančích a tématicky vytvořená městečka. Pro návštěvu zámků, hradů, muzeí a skanzenů nemusí být zákazníci ubytováni na farmě ale klidně v hotelu.

Je proto důležité vytvořit atraktivní a něčím výjimečný program, nejlépe s příběhem, poskytovat kvalitní komplexní službu (ubytování, příjemný personál, doplňkové programy i stravování), aby se farma odlišila od konkurence a zákazníci projeví zájem o takto strávenou dovolenou.

Další možnou náhradou je trávení dovolené v soukromí u babičky/dědečka na venkově nebo na chatě. Lze ovšem předpokládat, že lidé budou chtít vyrazit také na jiná místa, objevovat neznámé a odpočinout si.

Riziko: vysoké

4.1.3 Zákazníci

Cílovou skupinu tvoří především rodiny s malými dětmi a starší páry, které mají zájem o přírodu a venkov.

1. Cílová skupina – rodiny s malými dětmi

Tato cílová skupina byla vybrána na základě dotazníkového šetření. Pro tuto cílovou skupinu jsou typickými znaky: (1) minimálně jedno dítě předškolního či školního věku, (2) pracovní pozice – kancelářská (v období koronaviru na home-officu), (3) bydlení ve městě – panelový dům, (4) děti zájem o zvířata, rodiče zájem o odpočinek, (5) rodina se

snaží nakupovat čerstvé potraviny a produkty od kvalitních výrobců, (6) velmi rádi kupují novinky v oblasti technologií – moderní domácnost např. s robotickým vysavačem, novými telefony atd.

2. Cílová skupina – starší pár s prázdným hnízdem

Charakteristickými znaky této skupiny jsou: (1) dostatek peněz a času na cestování, (2) jejich zdravotní stav jim umožňuje procházky v přírodě a objevování kulturních památek, (3) mají již dospělé děti (možná i vnoučata), (4) jeden z páru je již v důchodu nebo zaměstnan na částečný úvazek, (5) chtějí strávit dovolenou objevováním a poznáváním nových památek, tradic, přírody a kraje, (6) moderní technologie je příliš nezajímají, pouze na doporučení např. od známých.

4.1.3.1 Dotazníkové šetření - dovolená na venkově

Dotazník byl k vyplnění pouze v elektronické podobě na webu vyplnto.cz. Celkem se průzkumu zúčastnilo 109 účastníků. Sběr dat probíhal v září a říjnu roku 2020 a respondentům zabralo vyplňování dotazníku v průměru 7 min. Celý dotazník je v sedmé kapitole (viz Příloha 1). Vyhodnocení dotazníku je rozděleno do 4 tematických celků a následného shrnutí.

Dovolená

Na otázku, kde nejraději trávíte dovolenou odpověděli respondenti nejčastěji: na venkově/v přírodě, u moře a na horách. Dále bylo zmíněno také trávení dovolené ve městě, na chatě, u vody a v divočině. 7 respondentů uvedlo také mezi oblíbenými destinacemi lázně. Nejvíce respondentů preferuje dovolenou s ubytováním v hotelu a hned v závěsu uvádějí penzion. Dále pak také chaty, Airbnb a kemp (stan, obytné auto). Pouze 3 respondenti uvedli ubytování na farmě (viz Příloha 2).

Nejraději dotazovaní tráví čas na dovolené na pěších túrách, návštěvou kulturních zařízení a sportovními aktivitami (cyklistika). Hospodaření na statku a práci se zvířaty zmínili pouze 2 respondenti viz Obrázek 2.

Obrázek 2 Grafické znázornění oblíbených aktivit na dovolené



S tvrzením, zda před pandemií COVID-19 trávili dovolenou raději v ČR než v zahraničí, nesouhlasilo přes 60 % respondentů a přes 27 % souhlasilo, zbytek nevěděl. Při následující otázce, jak letos po vypuknutí pandemie trávili dovolenou, odpovědělo přes 40 % respondentů – pouze v ČR, zároveň přes 38,5 % respondentů uvedlo strávení dovolené v ČR i zahraničí. Pouze v zahraničí trávila dovolenou necelá 4 % dotazovaných. Přes 13 % respondentů uvedlo, že dovolenou letos tráví doma či absolvují pouze výlety.

Povědomí o agroturistice

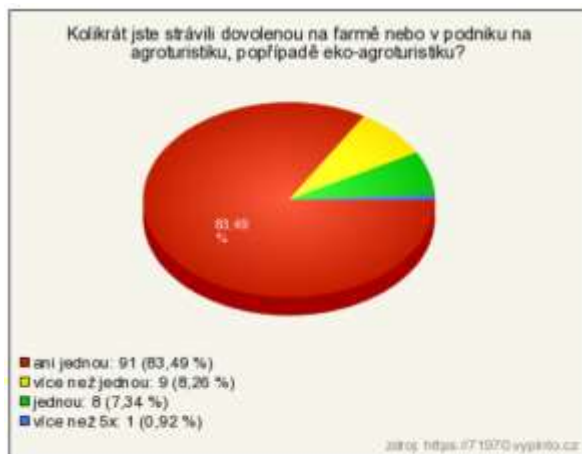
Pojem agroturistika zná přes 62 % dotazovaných, většina si pod pojmem představí přírodu, venkov, práci na farmě, aktivní odpočinek spojený s hospodářstvím, péči o zvířata a zemědělství. Přes 60 % také uvedlo, že se o pojmu dozvěděli na internetu. Menší část dotazovaných uvedla jako zdroj média, noviny/časopisy/knihy či od příbuzných a známých. 9 respondentů uvedlo, že znají farmu či podnik zabývající se agroturistikou a 3 respondenti se o pojmu dozvěděli ve škole.

O původ potravin, chov zvířat či pěstování rostlin se zajímá příležitostně (občas) 80 dotazovaných, 18 jich uvedlo dokonce velmi intenzivní zájem a 11 respondentů se o danou problematiku nezajímá vůbec.

Z celkového počtu 109 respondentů nestrávilo 91 z nich ani jednu noc v agroturistickém podniku viz Obrázek 3. Z těchto 91-ti respondentů uvedlo 41 z nich jako důvod: nebyla možnost (čas, peníze), dále 19 respondentů uvedlo, že o agroturistice slyší poprvé, 16 dotazovaných se o venkov nezajímá, 9 respondentů také uvedlo, že mají

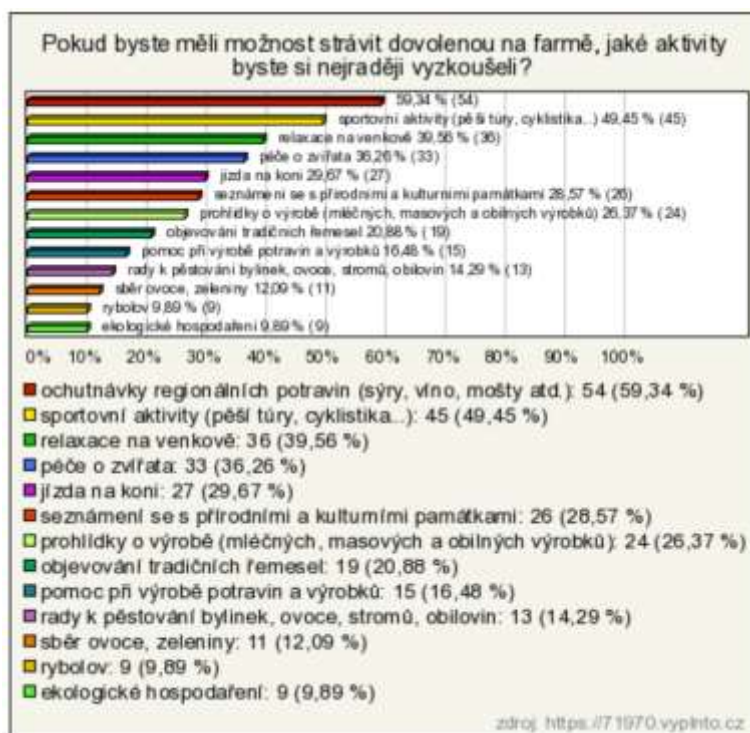
příbuzné či sami pocházejí z vesnice, a tento druh dovolené je proto neláká. 6 respondentů také uvedlo, že hledá vyšší úroveň ubytování či preferuje jiný typ odpočinku.

Obrázek 3 Grafické znázornění trávení dovolené na farmě



Při možnosti výběru jakých aktivit by se respondenti, kteří nikdy nebyli ubytováni na farmě, zúčastnili, uvedlo nejvíce respondentů ochutnávku regionálních potravin, sportovní aktivity a relaxaci na venkově viz Obrázek 4.

Obrázek 4 Grafické znázornění zájmu o aktivity na farmě



Větší informovanost o agroturistice, farmách a tradičních řemeslech by uvítalo přes 57 % respondentů, 31 % si není jisto a 11 % by více informací nechtělo.

Hodnocení pobytu na farmě

9 z 18-ti dotazovaných strávilo dovolenou na farmě více než jednou, právě jednou bylo na farmě ubytováno 8 respondentů a 1 dokonce více než 5x. Hlavními motivy pro strávení dovolené na farmě byly: okolnosti (např. lokalita, příroda, cena, zdraví atd.), touha po vyzkoušení něčeho nového a zájem o zvířata a hospodářství viz Obrázek 5.

Obrázek 5 Grafické znázornění faktorů ovlivňující výběr dovolené



Průměrně strávili na farmě 4,5 noci. Maximum dosahovalo 10-ti strávených nocí a nejpočetnější byla odpověď 5 nocí. Dovolenu respondenti absolvovali nejčastěji s rodinou či příbuznými, dále s přáteli, s partnerem či partnerkou a dva respondenti dokonce samostatně. Dovolenu trávili většinou v zahraničních farmách a podnicích v Evropě, z České republiky pak nejvíce v Praze, Středních Čechách a Moravě. Mimo EU navštívili agroturistické farmy 2 respondenti. A po dvou respondentech byla návštěva farem také v Severních a Jižních Čechách.

Nejlépe hodnotili respondenti sportovní aktivity, ochutnávání regionálních potravin, odpočinek ve venkovských zahradách a přírodní a kulturní památky. 2 respondenti uvedli negativní hodnocení u péče o domácí zvířata. Většina respondentů se neúčastnila jízdy na koni, prohlídek a výpomoci při výrobě regionálních produktů a rybolovu. Polovina účastníků se neúčastnila a polovina, která se zúčastnila hodnotila kladně aktivity: péče o domácí zvířata, pěstitelské rady k bylinkách, ovoci, stromům a

obilovinám, ekologickému hospodaření a tradičnímu řemeslu. Jeden z respondentů přidal komentář na venkovské hry jako např. tlučení špačků, honění káči, cvrnkání do důlků atd.

Mezi pozitivními aspekty pobytu na farmě respondenti uváděli: ekologický způsob života, regionální potraviny, blízkost ke zvířatům, spojení s přírodou, neopakovatelné zážitky, luční prostory pro koně, nové zkušenosti, nabídka „all drinks inklusive“, relaxace, čerstvý vzduch a společnost majitelů. Mezi negativy pobytu na farmě uváděli respondenti: ubytování v blízkosti rušné silnice, nedostatečný program, absence Wi-Fi připojení, aktivita – zahánění slepic, nedostatečné vybavení (skříně), otravný hmyz, brzké vstávání a vyšší cena. Někteří ubytovaní uvedli mezi nedostatky čistotu, vybavenost zařízení a absenci sauny.

Přes 70 % respondentů uvedlo, že by na dovolenou jelo znovu, zbytek si není jistý. Více farem a agroturistických podniků by uvítalo přes 38 % respondentů a zbytku je to jedno. Celkově hodnotilo pobyt přes 66 % respondentů výborně, a po 16-ti % byl pobyt hodnocen jako chvalitebný a dobrý.

Identifikační otázky

Dotazník vyplnilo celkem 62 žen (57 %) a 47 mužů (43 %). Věková struktura byla velmi rozmanitá: přes 47 % účastníků průzkumu bylo ve věkové skupině 30 - 45 let. Druhá nejpočetnější skupina byla ve věku 21-29 let (34 %), skoro 14 % respondentů bylo ve věku 46 – 59 let. 7 (6,42 %) respondentů bylo ve věku do 20 let, zbylí 3 respondenti byly ve věku 60 let a více. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo skoro 35 % respondentů, úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení) uvedlo přes 26 % respondentů, necelých 20 % respondentů uvedlo ukončené bakalářské vzdělání. Základní vzdělání uvedlo necelých 5 %, stejně tak úplné střední odborné vzdělání s vyučením a maturitou. Přes 3,5 % dotazovaných uvedlo úplné střední všeobecné vzdělání. Tři respondenti mají vyšší odborné vzdělání a stejně tak tři respondenti vysokoškolské doktorské vzdělání. Pouze jeden dotazovaný uvedl střední odborné vzdělání s výučním listem.

38 (35 %) respondentů bylo pracujících bez dětí v domácnosti a zároveň 36 (33 %) respondentů s dětmi v domácnosti. Ze 32 studentů, kteří odpověděli na dotazník, 20 studentů zároveň pracuje. 2 respondenti jsou na mateřské dovolené a 1 respondent je v penzi.

Přes 50 % respondentů bydlí ve městě s více než 100 001 obyvateli. Necelých 12 % dotazovaných uvedlo místo bydliště ve městě s 15 001 – 25 000 obyvatel a taktéž 12 % uvedlo 1001 – 5 000 obyvatel. Jako kraj bydliště uvedlo přes 49 % Prahu, 44 %

Středočeský kraj a jednotlivci ze Jihočeského, Zlínského, Pardubického, Moravskoslezského, Královéhradeckého a Karlovarského kraje.

Poslední identifikační otázka se týkala hrubého příjmu, zde přes 29 % uvedlo výši příjmu v kategorii 25 001 – 40 000 Kč. Přes 25 % uvedlo nejvyšší kategorii 55 001 a více. Necelých 13 % respondentů má hrubý příjem v kategorii 40 001 – 55 000 Kč za měsíc. Necelých 12 % tvoří respondenti v kategorii do 5 000 a 14 601 – 25 000 Kč. Zbýlých 8 % uvedlo hrubý příjem v kategorii 5 001 - 14 600 Kč.

Shrnutí

Respondenty lze rozdělit na dvě skupiny. První skupina nikdy dovolenou na venkově netrávila, zde se jedná o většinu respondentů, konkrétně 91 dotazovaných. Tito respondenti mají o agroturistice smíšené představy. Někteří si agroturistiku pojí s prací na poli, nebo mají příbuzné z vesnice, u kterých jsou zvyklí pomáhat. Část respondentů také odpověděla, že je takovýto druh dovolené neláká. Z některých slovních odpovědí lze nabýt dojmu, že respondenti berou agroturistiku jako něco negativního. Představují si pod pojmem práci na poli, nebo situaci kdy lidé z města za peníze pomáhají zemědělcům. Může to být způsobeno tím, že agroturistika není propagována a spousta lidí má mylné představy o agroturistice. Doplňují to také komentáře, že na vlastní zahradě je práce dost, nebo že pocházejí z venkova, tak proč by agroturistiku měli zkoušet.

Druhou skupinu tvoří 18 jedinců, kteří již dovolenou v agroturistickém podniku zažili. Vyzdvihují čerstvý vzduch, zkušenosti o farmaření, přírodu, zábavu pro děti a seznámení se se zvířaty. Je zde vidět odlišný pohled na agroturistiku. Turisté si vyzkoušeli tradiční řemesla, regionální potraviny, péči o zvířata, relaxovali v zahradách nebo objevili přírodní a kulturní památky. Pozitivně byl hodnocen přístup majitelů, nové zkušenosti, blízkost ke zvířatům, ekologický způsob hospodaření. Negativně je hodnoceno převážně lokalita (hluk), vybavení (malé skříně, bez Wi-Fi), vyšší cena, otravný hmyz a brzké vstávání.

Nicméně asociace spojené s agroturistikou byly převážně správné. Jednalo se především o slova jako: venkov, příroda, tradice, zemědělství, hospodaření, zvířata, způsob trávení volného času, relax a farmaření.

4.1.3.2 SWOT analýza

Pro zhodnocení celkové situace podniku jsou v této analýze vyzdvíženy silné stránky a příležitosti, ale také slabé stránky a hrozby pro podnik. Každý faktor je bodově ohodnocen a následně jsou charakterizovány možné strategie. Použity byly údaje z analýz trhu, finanční situace i dotazníkového šetření a stanoveného realizačního plánu.

Tabulka 1 SWOT matice

SWOT MATICE			Interní analýza (3b)				
			<i>Silné stránky (11b)</i>	<i>Slabé stránky (-8b)</i>			
						Individuální přístup k zákazníkům (3)	Žádné zkušenosti s podnikáním (-2)
						Vstřícní a kvalifikovaní zaměstnanci (2)	Slabá pozice na trhu – bez reputace, značky (-1)
						Lokalita (1)	Nedostatek finančních prostředků (-3)
						Vlastní produkce (2)	Vyšší náklady (-1)
						Lepší reklamní kampaň a distribuční kanály (3)	Nejasný strategický záměr (-1)
Externí analýza (1b)	Příležitosti (10b)	Rozvoj komorního cestovního ruchu (3)	S-O Využít vlastní produkce a kvalifikovaných zaměstnanců pro uspokojení zájmu o původ potravin, tradice a životního prostředí. Využití individuálního přístupu v rozvoji komorního cestovního ruchu.	W-O Využít zájmu o původ potravin, tradice, životní prostředí a vybudovat reputaci, značku i pozici. Následně snižovat náklady a získávat zkušenosti.			
		Stoupající zájem o životní prostředí, udržitelný CR (2)					
		Zájem o původ potravin a tradice, pohyb v přírodě (2)					
		Růst trhu (3)					
	Hrozby (-9b)	Růst konkurence (-1)	S-T Využít individuálního přístupu k zákazníkům a kvalifikovaných zaměstnanců a snažit se zaujmout zákazníky, kteří se rozhodují o ubytování (mezi substituty či konkurenty). A zároveň využít propagace a distribučních kanálů pro zvýšení povědomí o agroturistice.	W-T Nevstupovat na trh			
		Koronavirová opatření a omezení podnikání – nízká obranyschopnost (-3)					
		Zákazníci nebudou mít peníze na dovolenou (-1)					
		Substituty (-2)					
Malé povědomí a nízká podpora agroturistiky (-2)							

Zdroj: Vlastní zpracování

Důležité vnitřní faktory pro fungování podniku jsou individuální přístup k zákazníkům, kvalifikovaní zaměstnanci a marketingová strategie. Slabé stránky, jsou spojeny se začínajícím podnikáním – tedy nezkušenost, malé možnosti zdrojů a slabá pozice na trhu. Tyto faktory, by po uvedení a zaběhnutí na trhu měly pominout.

Vnější faktory, které podnik nemůže ovlivnit ale zároveň přispívají k jeho rozvoji jsou aktuální trendy v cestovním ruchu, zájem o tradice a původ potravin a životní styl

obyvatelstva ve větších městech. Tyto faktory jsou významné, jelikož přesně odpovídají cílům a záměrům podnikání v agroturistice a jejich oslabení by mělo velký dopad na samotné podnikání. Na druhou stranu uvedené hrozby, kdyby nastaly ve velké míře a intenzitě, by měly také zásadní vliv na podnikání. Celková nejistota z hlediska vývoje ekonomických faktorů, vládních opatření, celkové pandemické situace, to znamená pro podnikatele neustálé monitorování situace a pružné a rychlé reakce. Také malé povědomí nebo negativní zkušenosti spojené s agroturistikou mohou na začátku podnikání způsobovat problémy. Nedostatek peněz na dovolenou a substituty ubytování na farmě jsou dalšími významnými faktory.

Na začátku podnikání bude preferována strategie W-O, tedy zaměření se na odstranění slabých stránek – konkrétně vytvoření jména, reputace a pozice na trhu. Bude využito aktuálních trendů v oblasti cestovního ruchu a životního stylu obyvatel. Bude zásadní oslovit cílové zákazníky, uspokojit jejich potřeby, získat zpětnou vazbu a tu následně vyhodnotit. Nedostatkem této strategie se může zdát nevyužití silných stránek. Nicméně pro vytvoření jména a pozice na trhu bude nutná lepší propagace než má konkurence a pro oslovení cílového zákazníka bude muset být představen produkt/služba, přičemž hlavní koncentrace bude na vlastní produkci a individuální program.

4.1.3.3 Marketingová strategie, cíle, plán

Z dotazníkového šetření vyplývají potřeby kvalitního ubytování v přírodě se zajímavým programem a ojedinělým zážitkem. Ve SWOT matici byla vybrána strategie zaměřená na aktuální trendy se současnou eliminací slabých stránek. Na základě těchto zjištění bude hlavní nabízenou službou ojedinělý zážitek z venkovského prostředí – tedy ubytování na farmě s možností nahlédnout do zákulisí chovu ovcí a výroby kosmetických výrobků. Další možností trávení volného času jsou sportovní aktivity, návštěvy okolních přírodních a kulturních zařízení a ochutnávky regionálních potravin.

Hlavním mottem je heslo: Blíže ke kořenům. V souvislosti s propagací a reprezentací celého podnikání, bylo vytvořeno logo (viz Obrázek 6) v jehož duchu by mělo být laděno vše, od barvy povlečení až po etikety na kosmetických výrobcích. Název vznikající farmy bude Malý svět. Tento název má vytvářet pocit odlišnosti od všedních a běžných věcí v životech dnešních lidí, má evokovat prostředí, které bude na jednom místě obsahovat vše, co člověk pro život potřebuje. Zároveň v logu je vidět hora a les – symboly

neobjevené přírody. Malý svět je ohraničen kružnicí (kulatý svět) spolu s květy – symbolizující bylinky a sušení květin.

Obrázek 6 Logo



Zdroj: Vlastní zpracování

Vizí podnikání je přinést lidem nový pohled na venkovský život, umožnit relaxaci a objevení tradičních hodnot. Vytvořit na světě místo, které poskytne lidem útočiště před moderní dobou a všedními starostmi.

Hlavním cílem marketingové strategie je propagace nového ubytovacího zařízení. Uvést propagované zařízení dobře na trh a zajistit dostatečný počet zájemců o nabízené ubytování. Dílčím cílem marketingové strategie je zvýšení povědomí o agroturistice a venkovského života (snaha hlavně o změnu vnímání tohoto druhu poskytovaného ubytování).

Celkový trh byl rozdělen na dvě cílové skupiny. 1. cílová skupina – rodiny s malými dětmi a 2. cílovou skupinu – starší pár bez dětí. Pro každou cílovou skupinu bude existovat speciální nabídka. Základ nabízené služby by tvořilo ubytování + stravování (formou snídaně). Dále by byly nabízeny programy. 1. program by byl určen pro děti, zaměřen buď na zvířata, nebo sportovní aktivity. 2. balíček by byl spíše pro dospělé účast na procesu výroby sýru nebo kosmetiky a nebo odpočinek. Možné by bylo i sestavení individuálního programu přímo na přání rodiny.

Vnímání podniku v mysli zákazníka by mělo zdůrazňovat pohodu, odpočinek, čistou přírodu a malebný kraj. Zaměření komunikace pro 1. cílovou skupinou (mladá rodina s dětmi) by mělo být založeno na pestrém programu pro děti a odpočinku pro dospělé

s možností různých sportovních aktivit. Pro 2. cílovou skupinu (starší pár bez dětí) by mělo být zdůrazněno kvalitní a čisté ubytování na venkově, spojené s přírodními a kulturními památkami a regionálními potravinami. Obě skupiny by měly vnímat dovolenou na venkově jako životní styl.

Mezi základní body marketingové strategie, na které bude dáván důraz jsou:

- být dobře k nalezení na internetu (vlastní web, aktivita na sociálních sítích, blog, Google Adwords, FB-ads, klíčová slova, propojení stránek, publikace rozhovorů, propojení ve weby o agroturistice)
- budovat povědomí o značce (na soc. sítích i tiskovinách, na trzích, komunikace s partnery, médii, youtubery atd.)
- získávat zákazníky a kladné recenze (nabídky na Slevomatu, výhodné balíčky, uvítací dárky atd.)
- kontrola (finančních ukazatelů, sledovanosti - Google Analytics a sociální sítě, sledování poptávky a recenzí)

4.1.4 Produkt, nabízené služby, Unique value proposition

Základní nabízenou službou bude poskytování ubytování, stravování (pro začátek snídaně) a zážitek na farmě. Ubytování bude v hlavní budově statku, kde bude moci být ubytováno až 6 osob. K dispozici budou mít návštěvníci tedy celé patro (2 pokoje + koupelna), společenskou místnost, vstup do jídelny/kuchyně a zahradu. Poskytnuty jim budou ručníky, ložní prádlo a drobné šampony. Příjezd na pobyt bude stanoven od 15:00 hod a odjezd do 10:00. Mezi časy 10:00 a 15:00 bude probíhat úklid, desinfekce, převléknutí postelí a doplnění zásob. Stravování bude probíhat formou bufetové snídaně. Základní nabídka bude tvořit: pečivo, šunku a sýr, máslo a džem, ovoce, buchta, jogurt a müsli. K pití bude podáván čaj, káva popřípadě limonáda/džus a voda. Snídaně je možná upravit dle přání hosta za případný poplatek (např. míchaná vajíčka, palačinky atd.). Snídaně bude poskytována od 7:00 do 8:00 nebo dle domluvy. V objektu bude zakázáno kouřit a domácí zvířata se mohou pohybovat na zahradě (mimo stádo ovcí) a v pokoji hostů.

Hlavní část nabídky bude záviset na zákazníkovi a jeho preferovaných aktivitách. Při výběru programu má zákazník na výběr z několika možností. Základní rozdělení programů je dle typu zákazníka: rodinný program nebo program pro páry. Každý tento

program může být zaměřen např. na sport, zvířata, odpočinek nebo hospodaření na farmě. Program je možné sestavit individuálně dle přání zákazníka.

Podstatnou součástí provozu farmy bude chov ovcí, pěstování ovoce, zeleniny a také bylinek jako např. levandule, měsíček lékařský, šalvěj, badyán atd. Z ovčího mléka bude vyráběn sýr nebo jogurty; ovoce, zelenina a květiny budou určeny pro kuchyň ale i výrobu domácí kosmetiky popřípadě marmelád a limonád. Výrobky z mléka či ovoce a květin budou nabízeny na farmě jako doplňkový prodej, popřípadě nabízeny v rámci snídaně. Výrobky bude možné zakoupit i na webových stránkách či na stránkách a v prodejnách smluvních prodejců, dále pak na trzích.

4.1.5 Realizační plán

Plán začneme realizovat pomocí minimálně životaschopného produktu. V tomto případě představuje minimálně životaschopný produkt možnost ubytování. Pro tento požadavek je nutné udělat drobné stavební úpravy daného objektu. Dále pak nakoupit vybavení, vytvořit administrativní zázemí, informovat potencionální zákazníky – reklama, web, cestovní agentury atd., zajistit možnost poskytování alespoň snídaní a zodpovědnou pracovní sílu, kterou bude potřeba zaškolit a vychovat. Samozřejmě je nutné vyřídit také všechna potřebná povolení a splnit hygienické podmínky (místní samospráva, správa CHKO, státní orgány, odbor pro místní rozvoj a obchodní a turistická sdružení). Důležité jsou také sousedské vztahy, proto je nutné se vyvarovat možným problémům a informovat je o podnikatelském záměru.

Vedlejší ale podstatnou činnost představuje chov ovcí, pěstování a výroba produktů. Zde bude nutné vysázet stromy, keře, bylinky a založit stádo ovcí. To bude vyžadovat také stavební a terénní úpravy – pro vytvoření zázemí. Na začátku podnikání budou vyráběny marmelády a limonády. Později bude činnost rozvíjena o produkty z ovčího mléka a kosmetické přípravky, jelikož je nutné splnit další předpoklady. Pro výrobu sýrů bude nutné mít živnostenské oprávnění pro živnost řemeslnou. Také je nutné chov registrovat. Při prodeji surovin na výrobu kosmetiky i prodeji vlastních kosmetických výrobků se jedná o živnost volnou nicméně pro prodej vlastních výrobků je nutné zhodnocení bezpečnosti daného přípravku na zdraví fyzických osob (to může provádět pouze vystudovaná osoba v oboru lékařství, farmacie chemie atd.) a před vlastním uvedením výrobku na trh je potřeba provést registraci v evropském portálu CPNP. Je také nutné zajistit kvalitní nástroje a prostor pro výrobu potravin i kosmetiky.

Tabulka 2 Realizační plán

Aktivita	Termín
Oslovení potenciálních dodavatelů a odběratelů	červenec 2021
Žádost o živnostenské oprávnění	srpen 2021
Provedení stavebních a terénních úprav	max 6 měsíců
Zasazení bylinek a stromů	září – říjen 2022
Kolaudace, výpis z hygieny, registrace	prosinec 2022
Nákup vybavení (nábytek, nádobí, lůžkoviny)	prosinec - leden 2022
Vytvoření webových stránek, sociálních sítí, označení cest	leden - únor 2022
Výběr potenciálních dodavatelů	únor 2022
Založení stáda ovcí	únor - březen 2022
Zahájení podnikání	březen 2022

Zdroj: Vlastní zpracování

Péče o zákazníka

Prvotní kontakt se zákazníkem bude při objednání služby. Při objednání a před samotným pobytem bude důležité se zákazníkem probrat jeho preference ohledně aktivit, kterých by se chtěl účastnit. Vhodné by bylo sestavit základní kostru programu pomocí krátkého dotazníku buď telefonicky nebo elektronicky. Cílem dotazníku je zjistit zájmy dětí a dospělých, jejich případné alergie a představy o pobytu.

Při příjezdu zákazníka je vhodné sdělit základní informace o ubytování, parkování, době snídane a to stručně, jasně a srozumitelně. Je vhodné předat např. informační letáky o atraktivitách v okolí a být připraven zodpovědět otázky typu: Kde se dá dobře najíst? Jaká muzea/zámky/hrady můžeme v okolí navštívit? Kde je možné nakoupit základní potraviny? Prvotní dojem zákazníka a naše vystupování velmi ovlivňuje spokojenost a pohodlí zákazníka, je proto vhodné při uvítání volit vlídná slova a nabídnout pomoc.

V průběhu pobytu je nutné s hosty komunikovat neustále, je vhodné předcházet případné nespokojenosti nebo jí alespoň mírnit. Po snídani je vhodné představit aktivity, kterých se budou hosté účastnit v daný den, popřípadě je upravit. Při ukázkách dění na farmě je vhodné mít připravené jednoduché, vtipné a poutavé příběhy, které vtáhnout účastníky do děje a něco nového se dozvědí. Vše by mělo probíhat v přátelské a srdečné atmosféře.

Při odjezdu je důležité srovnat účty za doplňkové služby (např. půjčení kol, grilování atd.), poděkovat za strávený čas na farmě, vyjádřit naději na brzké shledání,

popřípadě nabídnout některé vyrobené produkty. Po ukončení pobytu lze zákazníka také požádat emailem o zpětnou vazbu, pokud nám jí nedal již při pobytu.

Organizace

Provoz na farmě bude realizován na základě živnostenského listu majitelky. Provoz ubytování, chov ovcí a výroba marmelád či limonád jsou živnosti volné, nicméně výroba sýrů a kosmetiky vyžaduje odbornou způsobilost, kterou majitelka nespĺňuje – mohla by se řešit prostřednictvím odpovědného zástupce či rozšířením znalostí majitelky absolvováním příslušných kurzů.

Při zavedení farmy bude majitelka mít na starosti administrativu včetně objednávek, nákupů, účetnictví, reklamy, dále bude sestavovat individuální programy a zajišťovat chod ve výrobě sýrů, marmelád či limonád a kosmetiky. Pro první rok existence firmy bude počítáno s dalšími dvěma zaměstnanci, jednoho na plný úvazek a druhého na poloviční. V případě velkého zájmu je možné zvýšit úvazek zaměstnanci na poloviční úvazek, najmout někoho dalšího na dohodu o provedení práce popřípadě lze využít pomoci od rodiny. Zaměstnanci budou mít na starosti péči o zvířata, zahradu (sečení trávy, zalévání, sběr ovoce a bylinek) a hosty (snídaně, úklid, program). Pomáhat budou také s výrobou potravin a kosmetiky.

Zaměstnanci budou najímáni na 8 měsíců, jelikož hlavní sezóna na farmě je počítaná od 1. března do 31. října, rozpočet mzdových nákladů je vidět v Příloze č. 3. Na zimní měsíce nejspíše nebude velký zájem i z hlediska nedostatku možných venkovních aktivit. Nicméně majitelka bude dále zajišťovat administrativní činnosti, péči o objekt (případné opravy) a ubytování zájemců v zařízení (bez programu).

4.1.6 Distribuční kanály

Oslovit zákazníka v případě poskytování ubytování se jeví jako nejlepší příležitost vlastní webové stránky s možností ihned vytvořit rezervaci. Webové stránky je nutno přizpůsobit všem – tedy mít přístupný a použitelný web. Webové stránky by měly být přehledné, ukázat zákazníkovi veškerou nabídku a zároveň recenze a hodnocení od zákazníků, kteří již podnik navštívili. Později by na stránkách mohl probíhat i prodej výrobků.

Jako další velmi výrazný komunikační prostředek v moderní době jsou sociální sítě. Komunikace na Facebooku, přidávání fotek na Instagramu a videa na YouTube mohou

velmi zvýšit povědomí o daném podniku, o dané lokalitě i programu, který na farmě aktuálně běží. Zároveň může podnikatel získávat zpětnou vazbu a reagovat na ni.

Webové stránky a sociální sítě vyhledávají uživatelé pokud o daném podniku ví, nebo konkrétně hledají ubytování např. na venkově nebo v dané lokalitě. Většina lidí při rozhodování, kde bude trávit dovolenou, ale spíše využívá různé porovnávače ubytování jako je např. Booking nebo Trivago. Další možností jak se dostat k zákazníkovi je nabídka nějakého výhodného ubytovacího balíčku na Slevomatu.

Pro komunikaci se zákazníkem je vhodné využít také různé billboardy, poutače, reklamu v novinách, rádiích, autech či televizi. Vhodné je také ubytování zařadit do informačních letáčků o dané lokalitě, v infocentrech poskytnout základní informace, vyvěsit poskytování ubytování na webové stránky obce a hlavně dobře označit cestu k farmě ze všech hlavních silnic.

Vyrobené výrobky a jejich následný prodej na trzích, vlastních webových stránkách či potencionálním odběratelům může také zlepšit povědomí o podniku a vhodnou etiketou může i nalákat na návštěvu webu či přímo farmy.

Nejlepším oslovením ale pro zákazníka bude určitě doporučení ať už od známých, na internetových diskuzích (blogy, youtubeři) nebo od nezávislých agentur, které doporučují a nabízejí pobyt na venkově např. prazdninynavenkove.cz, dopenzionu.cz nebo ceskapohoda.cz.

Starší páry by mohly také využívat spíše osobní formu nabízení ubytování, takže je vhodné oslovit také cestovní kanceláře a agentury.

4.1.7 Finanční plán

Finanční plán bude představovat vývoj ekonomických ukazatelů pro první 3 roky podnikání a to ve třech variantách: optimistické (obsazenost 85 %), realistické (obsazenost 55 %) a pesimistické (obsazenost 25 %). Vstupní kapitál bude představovat 1 100 000 Kč na bankovním účtu, ornou půdu v hodnotě 234 175 Kč (29Kč/m²), zahradu v hodnotě 700 000 Kč, dům za odhadní cenu 2 mil. Kč a hospodářské stavení za 1 mil. Kč. Při vzniku farmy bude možné požádat o dotace, nicméně ty by v případě získání byly uhrazeny zpětně a nyní se budou muset náklady uhradit z vlastních zdrojů. Externí financování zatím nebude využito.

4.1.7.1 Vstupní náklady

Prvotní náklady budou určeny na dostavění obytné budovy, její vybavení, zahradní práce, 4 ovce druh Cigája a nezbytné vybavení pro jejich chov. Rozpočet jednotlivých nákladů představuje tabulka č. 3. Celkové vstupní náklady činí 1 006 500 Kč. Časová realizace jednotlivých položek bude v souladu s harmonogramem uvedeným v tabulce č. 2.

Tabulka 3 Předpokládané investiční náklady

Položka	Výše nákladů
Přeložení střechy, oprava izolací a stropů	84 500 Kč
Dokončení koupelny	100 000 Kč
Malování	20 000 Kč
Dokončení prahů, parapetů, lišt	10 000 Kč
Osazení dveří, kování	15 000 Kč
Světla	10 000 Kč
Kuchyně	80 000 Kč
Zateplení domů a fasáda	350 000 Kč
Celkové náklady na opravu budovy	669 500 Kč
Terénní úpravy okolo domu	40 000 Kč
Prořezání a kácení starých stromů	100 000 Kč
Vysazení nových stromů, keřů, bylinek	40 000 Kč
Celkové zahradní úpravy	180 000 Kč
Vybavení pokoje	60 000 Kč
Vybavení kuchyně, společných prostor	50 000 Kč
Celkové vybavení objektu	110 000 Kč
4 ovce Cigája	12 000 Kč
Přístřešek pro ovce + ohradník + pítka + nůžky	35 000 Kč
Celkové vybavení pro stádo ovcí	47 000 Kč
Celkové investiční náklady	1 006 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce lze nalézt prvky prvotní propagační kampaně, se kterou bude muset podnik začít ještě před zahájením podnikání. Pro začátek budou zvoleny nástroje uvedené v tabulce č. 4. Propagace je zaměřena na komunikaci v online prostředí. Preferovány jsou webové stránky, sociální sítě a další partnerské weby. Největší položkou v marketingové propagaci bude vytvoření a správa webových stránek. Členství ve Svazu venkovské turistiky bude představovat 1 400 Kč, kde 500 Kč představuje vstupní poplatek za členství a je jednorázový. Každoročně se bude hradit 900 Kč a jednou za 3 roky certifikát v částce 950 Kč. Na pěti strategických místech budou umístěny cedule s informací kudy k farmě a dvě se budou nacházet přímo ve vesnici Přerubence. Rozpočet na Google Ads bude moci být jednoduše upravován, pro začátek bude stanoven na

1 000 Kč/ za měsíc (celkově na 8 měsíců – přes hlavní sezónu), zároveň bude 4 měsíce využít i banner na prohlížeči Seznam.

Tabulka 4 Předpokládané výdaje na propagaci

Položka	Výše nákladů
Webové stránky	16 000 Kč
Sociální sítě (FB, Instagram, YouTube)	0 Kč
Nabídka ubytování na Bookingu	0 Kč (provize cca 15 % při objednávce)
Nabídka na Slevomatu	0 Kč (provize 25 % za využití vouchery)
Členství ve Svazu venkovské turistiky (500 Kč vstupní poplatek, 900 Kč každý rok)	1 400 Kč
Certifikace Zařízení agroturistiky (na 3roky)	950 Kč
Cedule s označením farmy	3 500 Kč
Informační letáky A5 - 1 000 ks	1 450 Kč
Google Ads – rozpočet 1 000 Kč/měsíc	8 000 Kč
Reklamní banner na Seznamu 1500 Kč/měsíc	6 000 Kč
Celkové náklady na propagaci	37 300 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Nicméně po vyhodnocení účinnosti jednotlivých marketingových nástrojů budou dále upravovány a rozšiřovány o další a aktuální marketingové nástroje. Možnosti rozšíření propagace jsou zmíněny v kapitole 4.1.6 Distribuční kanály a také v kapitole 4.1.3.3 Marketingová strategie, cíle, plán.

4.1.7.2 Očekávané náklady

Následující tabulka č. 5 zahrnuje všechny fixní náklady, které bude podnik hradit v prvním roce podnikání. Největší položku představují investice, které zahrnují vybavení budovy zařízení chovu ovcí a zahradní úpravy a mzdové náklady. Dále pak odpisy, propagace a krmivo pro ovce. Budovy se budou odepisovat rovnoměrně 30 let (odpisová skupina 5). Celková pořizovací cena činí 3 669 500 Kč (hodnota budov 3 mi. Kč + rekonstrukce). Postup odepisování je zachycen v Příloze č. 4. Ovce a ovocný sad nepřekračují pořizovací cenu 40 000 Kč a proto odepisovány nebudou.

Tabulka 5 Fixní náklady v 1. roce podnikání

Fixní náklady v 1. roce	Výše nákladů
Živnostenský list	1 000 Kč
Investiční náklady	337 000 Kč
Odpisy	51 373 Kč
Mzdové náklady	264 672 Kč
Krmivo pro ovce	30 000 Kč

Propagace	37 300 Kč
Ostatní náklady (poplatky, odvoz odpadu)	6 000 Kč
Daň z nemovitostí	1 000 Kč
Fixní náklady	728 345 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Fixní náklady ve 2. a 3. roce počítají s rozvojem podnikání – např. pořízení dalších kusů ovcí či jiné zvěře, vytvoření prostoru pro výrobu sýrů, kosmetiky atd. viz Příloha č. 5.

Variabilní náklady na 1 osobu za 1 den v prvním roce zahrnují náklady na vodu, elektřinu, toaletní potřeby, praní prádla a mzdy. Celkové náklady na 1 osobu/den představují 81 Kč, viz následující tabulka č. 6.

Tabulka 6 Variabilní náklady v 1. roce podnikání

Variabilní náklady	Částka
Náklady na vodu	8 Kč za 1 m ³
Náklady na elektřinu	8 Kč za 2 kWh
Toaletní potřeby (papír, mýdlo, desinfekce)	10 Kč
Praní prádla	15 Kč
Odměna na mzdy	40 Kč
Celkové variabilní náklady	81 Kč/osobu/den

Zdroj: Vlastní zpracování

V dalších letech bude nutné počítat s nárůstem cen s ohledem na inflaci. Průměrná inflace v roce 2020 činila 3,2 %. Pro druhý a třetí rok by variabilní náklady na 1 osobu za den představovaly částky: 83,59 Kč a 86,27 Kč.

Tabulka 7 Kalkulace ceny

Položka	Částka
Fixní náklady (průměr)	582 238 Kč
Variabilní náklady	81 Kč
Náklady celkem	582 319 Kč
Počet přenocování	495
Minimální cena za osobu	1 176,40 Kč
Marže 30 %	352,92 Kč
Cena pro zákazníka	1 529,32 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Minimální cena za ubytování jedné osoby za noc vychází na 1 176 Kč. Postup výpočtu ceny je uveden v tabulce č. 7. Výsledná cena pro zákazníka vznikla připočtením 30 % marže.

Ubytování na farmě bude možné ve dvou variantách – první zajišťuje program, který bude zahrnovat aktivity na farmě a druhá představuje pouze ubytování (např. mimo sezónu) viz tabulka č. 8. Tyto ceny byly stanoveny s ohledem na konkurenci a nutné

náklady. Děti do 5 let budou ubytovány zdarma, děti od 5 do 10 let budou mít sníženou cenu za ubytování i snídani. Starší děti 10 let budou počítány jako dospělí.

Tabulka 8 Ceník

Položka	Dospělí	Dítě (5-10 let)
Ubytování s programem na farmě (noc/osoba)	1 530 Kč	1 180 Kč
Pouze ubytování (noc/osoba)	600 Kč	350 Kč
Snídaně	90 Kč	60 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.7.3 Očekávané výnosy

Předpokládaný počet dnů určených pro ubytování je 330. Maximální kapacita zařízení je 6 osob. Počet přenocování při obsazenosti 100 % = 1980, při 85 % obsazenosti - 1683 přenocování, při 55 % obsazenosti - 1089 a při obsazenosti 25 % - 495. Průměrná cena za ubytování a stravování bude počítána 915 Kč, tato cena představuje rovnoměrné zastoupení ubytování s programem a bez programu.

Scénář č. 1 – optimistická varianta

Tento scénář vychází z obsazenosti 85 %, což představuje 1 683 přenocování. V tabulce č. 9 lze vidět výši hrubého zisku v prvních třech letech. Již v prvním roce je dosahováno vysokého hrubého zisku, který by pokryl veškeré náklady včetně daně, odměnu pro majitele i poměrně významný zisk.

Tabulka 9 Optimistický scénář

	1.rok	2.rok	3.rok
Fixní náklady	728 345 Kč	526 435 Kč	491 935 Kč
Variabilní náklady	136 323 Kč	140 682 Kč	145 192 Kč
Celkové náklady	864 668 Kč	667 117 Kč	637 127 Kč
Tržby	1 539 945,00 Kč	1 539 945,00 Kč	1 539 945,00 Kč
Hrubý zisk	675 277,00 Kč	872 828,03 Kč	902 817,59 Kč
Daň	101 292 Kč	130 924 Kč	135 423 Kč
Čistý zisk	573 985 Kč	741 904 Kč	767 395 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Scénář č. 2 – reálná varianta

Obsazenost 55 % představuje 1089 přenocování. V prvním roce by bylo dosahováno zisku, ten bude stačit na úhradu daně z příjmů ale odměna majitelce bude

oproti plánu citelně menší. Ve druhém a třetím roce jsou hrubé zisky vyšší, nicméně čistý zisk by stále nestačil na pokrytí plánované odměny pro podnikatelku, jak bylo plánováno.

Tabulka 10 Reálný scénář

	1.rok	2.rok	3.rok
Fixní náklady	728 345 Kč	526 435 Kč	491 935 Kč
Variabilní náklady	88 209 Kč	91 030 Kč	93 948 Kč
Celkové náklady	816 554 Kč	617 465 Kč	585 883 Kč
Tržby	996 435,00 Kč	996 435,00 Kč	996 435,00 Kč
Hrubý zisk	179 881,00 Kč	378 970,49 Kč	410 551,97 Kč
Daň	26 982 Kč	56 846 Kč	61 583 Kč
Čistý zisk	152 899 Kč	322 125 Kč	348 969 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Scénář č. 3 – pesimistická varianta

Pesimistická varianta v prvním roce představuje ztrátu, provoz v dalších letech při této obsazenosti 25 % by byl také ztrátový. Ztráta se sice snižuje nicméně nepokryly by se všechny náklady, ani ve třetím roce podnikání.

Tabulka 11 Pesimistický scénář

	1.rok	2.rok	3.rok
Fixní náklady	728 345 Kč	526 435 Kč	491 935 Kč
Variabilní náklady	40 095 Kč	41 377 Kč	42 704 Kč
Celkové náklady	768 440 Kč	567 812 Kč	534 639 Kč
Tržby	452 925,00 Kč	452 925,00 Kč	452 925,00 Kč
Hrubý zisk	-315 515,00 Kč	-114 887,05 Kč	-81 713,65 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.8 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda by měla spočívat v kvalitní službě. Zákazník by se měl cítit jako doma nebo u babičky. Velmi tedy záleží na pohodlí návštěvníka. Bude proto důležité vytvořit útulné a pohodlné pokoje, společenskou místnost pro hry a kuchyň, ze které se budou linout různé druhy vůní. Významnou částí konkurenční výhody bude individuální přístup k zákazníkům a jeho zájmům a vytvoření originálního plánu dovolené. Důležitý bude také personál a jeho vystupování. Hlavní strategií bude odlišení od konkurence, konkrétně vlastními potravinářskými (později i kosmetickými) výrobky, které budou obsahovat příběh a zaručenou kvalitu.

Za výhodu oproti konkurenci lze považovat i reklamní kampaně cílené na konkrétního zákazníka a rozvinuté distribuční kanály.

4.1.9 Výsledný model Lean Canvas

V jednotlivých kapitolách práce jsou popsány velmi podrobně jednotlivé části modelu Lean Canvas, nicméně jeho hlavním účelem je přehledné zachycení podstaty podnikání na jednom papíru viz Obrázek č. 7.

Obrázek 7 Lean Canvas v agroturistice

Lean Canvas Podnikatelský plán na jedné straně papíru		Projekt: Lean Canvas v agroturistice	Autor: Linksfeilerová	Datum: 26.2.2021
Problém <small>Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?</small> Nedostatek individuálního a komorního ubytování Snaha přiblížit se přírodě, důraz na tradice a původ potravin Přiblížení venkovského života Existující alternativy <small>Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</small> Alternativy ubytování: pronájem chat, menší penziony, venkovské domy, kempy, pobyt u babičky na statku. Alternativy programu: muzea, prohlídky v zemědělských podnicích	Řešení <small>Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</small> Poskytování ubytování na farmě a stravy (snídaně) z lokálních surovin. Možnost volby/sestavení doprovodného programu dle typu zákazníka: Děti - zaměření na zvířata (ovce) nebo sport. Dospělí - zaměření na proces výroby (sýr/kosmetika).	Unikátní nabídka hodnoty <small>Cím <u>upůsobíte</u> pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výtečná hodnota pro zákazníka?</small> Nabízení kvalitního ubytování v přírodě se zajímavým programem a ojedinelým zážitkem. Hlavní důraz na přírodu a venkovský způsob života. Heslo: blíže ke kořenům. Název podniku: Malý svět	Neférová výhoda <small>Co vám namluže říkají snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?</small> Hlavní výhoda je kvalitní služba. Hlavní důraz bude kladen na celkové pohodlí návštěvníka. Je nutné zabezpečit kvalitní pracovní sílu a útulné prostředí (uvnitř i v zahradách). Vytvoření zajímavého doprovodného programu pro děti i dospělé. Sdílení osobního příběhu.	Zákazníci <small>Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</small> Rodina s malými dětmi -min 1 dítě předškolního či školního věku (zájem o zvířata) -rodiče mají kancelářskou pozici (zájem o odpočinek) -bydlení v panelovém domě -snaha o zdravý životní styl -zájem o moderní technologie Starší pár bez dětí -dostatek peněz a času na cestování -dobrý zdravotní stav -dospělé děti (vnoučata) -jeden z páru v důchodu či částečně pracuje -rádi tráví dovolenou objevováním památek -nové technologie je příliš nezajímají
	Indikátory <small>Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaké další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?</small> Návratnost investice Rentabilita Nákladovost Bod zvratu Recenze a hodnocení Rizika	Tok příjmů <small>Jaké jsou základní příjmy? Bod zvratu a hrubá marže?</small> Ubytování s programem - dospělí 1 530 Kč/osoba/noc, dítě 1 180 Kč Ubytování bez programu - dospělí 600 Kč/osoba/noc, dítě 350 Kč Snídaně - dospělí 90Kč, dítě 60 Kč Hrubá marže činí 30 % = 353 Kč Bod zvratu v prvních 3. letech: 873, 633 a 594		
Struktura nákladů <small>Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</small> FN = investice, odpisy, mzdy, krmivo pro ovce, propagace, poplatky VN = 81 Kč/osobu/den voda, elektřina, toaletní potřeby, praní, odměna Celkové náklady 582 319 Kč, min cena za osobu 1 176,40 Kč/noc				

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Měření úspěchu vytvořeného modelu a možná rizika

4.2.1 Návratnost investice

Návratnost investice bude počítána jako pořizovací cena/čistý roční výnos. Při scénáři č. 1 bude doba návratnosti zhruba 8 měsíců. Za 1 rok by se investice vrátila při reálném scénáři. A při pesimistickém scénáři by doba návratnosti činila 2 roky a 3 měsíce.

4.2.2 Rentabilita, nákladovost a bod zvratu

Rentabilita nákladů při optimistickém scénáři vychází v prvním roce 66,38 %, 111,21 % ve druhém roce a 120,45 % ve třetím roce. Tyto hodnoty jsou velmi vysoké. Jsou ovlivněny vysokým počtem ubytování, snižujícími se náklady, zvyšováním čistého zisku a

poměrně vysokou průměrnou cenou za ubytování. Ceny byly při výpočtech brány průměrné, tedy 915 Kč. V prvním roce v reálného scénáře vychází rentabilita nákladů 18,72 %, ve druhém roce 52,17 % a ve třetím roce 59,56 %. Nárůst hodnot je způsoben růstem čistého zisku. Také je nutno dodat, že zde není promítnuta práce majitelky. Tyto hodnoty jsou velmi příznivé a akceptovatelné. Říkají, že jedna koruna vložených nákladů (ve druhém a třetím roce) přinesla zhruba 50 haléřů čistého zisku. Rentabilita nákladů v pesimistické variantě byla spočítaná k hrubé ztrátě. Zde vychází rentabilita v jednotlivých letech: -41,06 %, -20,23 % a -15,28 %. Tyto hodnoty jsou znepokojivé, ani ve třetím roce nevygenerovala 1 Kč nákladů žádný zisk.

Rentabilita tržeb v prvním roce optimistického scénáře vychází 37,27 %, 48,18 % a 49,83 % . Tyto hodnoty jsou velmi vysoké. Při reálném scénáři vychází rentabilita tržeb v prvních třech letech 15,34 %, 32,33 % a 35,02 %. Čili 1 Kč tržeb (druhého a třetího roku) přinesla asi 30 % čistého zisku. Tyto hodnoty jsou velmi atraktivní, jsou dány vysokým čistým ziskem a dosaženými tržbami. Pesimistický scénář hodnotí rentabilitu tržeb v prvních letech výrazně záporně: -69,66 %, -25,37 % a -18,04 %.

Nákladovost při optimistickém scénáři vychází 0,5615 Kč na 1 Kč zisku, v dalších letech pak mírně klesá na hodnoty 0,4332 a 0,4137. Dosahování těchto hodnot značí, že v 1 Kč zisku je obsaženo zhruba 40 % nákladů, to je pozitivní výsledek. Hodnoty jsou dány vysokým počtem ubytování (obsazenost 85 %). Při reálném scénáři vychází v prvním roce nákladovost 0,8195. Vynaloženo bylo tedy 0,8195 Kč nákladů na 1 Kč zisku. Tato hodnota je vyšší a je dána malou kapacitou ubytovacího zařízení. Ve druhém a třetím roce nákladovost klesá na 0,6197 a 0,5880. Tyto hodnoty jsou v začátku podnikání akceptovatelné. Výsledky nákladovosti při pesimistickém scénáři vycházejí vyšší než 1, konkrétně v prvním roce 1,6966. Znamená to, že náklady jsou vyšší než zisk. V druhém roce je nákladovost 1,2537 a ve třetím roce 1,1804. Tyto výsledky jsou stále vysoké. Tržby při tomto scénáři jsou velmi nízké a nepokryjí žádné náklady.

Bod zvratu v prvním roce představuje 873 počtu ubytování, ve druhém roce 633 a ve třetím roce 594 počtu ubytování. Při těchto počtech ubytování nebude farma vytvářet ani zisk ani ztrátu, pro dosažení zisku se musí ubytovat alespoň o 1 noc více.

4.2.3 Rizika

Každé podnikání je spjato s určitou mírou rizika. Mezi základními problémy můžeme uvést: (1) nedostatek financí, (2) nezájem o nabízené ubytování, (3) špatná volba

dodavatelů či odběratelů, (4) změny cen vstupů, (5) problémy s obcí (nepropaguje, nepodporuje, nekomunikuje) a stížnosti sousedů, (6) legislativní změny, (7) nedostatek zkušeností, manažerských schopností nebo přecenění sil majitele, (8) špatný výběr personálu. Dalším nezanedbatelným rizikem je aktuální situace spojená se šířením COVID-19, která způsobuje mnoho omezení a restriktivní opatření v podnikání. V následující tabulce je možné přehledně vidět hodnocení rizik z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity negativního vlivu na fungování podniku.

Tabulka 12 Hodnocení rizik

Riziko	Pravděpodobnost	Intenzita
Nedostatek financí	3	4
Nízký zájem o nabízené služby	3	5
Špatná volba dodavatelů/odběratelů	2	1
Změny cen vstupů	3	3
Problémy s obcí či sousedy	1	2
Legislativní změny	1	2
Nedostatek zkušeností	3	4
Nekvalifikovaný personál	3	3
Omezení podnikání v důsledku pandemie COVID-19	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejhorší důsledky na podnikatelskou činnost by měly omezení podnikání v důsledku pandemie a nízký zájem o nabízené služby. Omezení podnikání nemůže podnik nijak ovlivnit a pravděpodobnost vzniku tohoto faktoru je velmi vysoká. Restrikce ze strany vlády a jejich intenzita a délka trvání budou významně ovlivňovat cestovní ruch. Nízký zájem o nabízené služby je nutno identifikovat. Zda se jedná o nezáměr v důsledku neznalosti/nevědomosti – zde je vhodné zavést lepší propagační kampaň nebo o nezáměr v důsledku neatraktivní nabídky (vyšší ceny za pobyt s programem), neatraktivnost lokality či nespokojenost zákazníků a špatné recenze nebo zda v důsledku pandemie a vládních opatření ztratili lidé zájem o takovýto typ dovolené v důsledku nedostatku peněz či strachu.

Dalšími podstatnými riziky, se kterými se bude majitel pravděpodobně více potýkat jsou nedostatek financí, zkušeností, nekvalifikovaný personál a růst cen. Přičemž významný dopad bude představovat nedostatek financí (zde je nutno analyzovat příčinu, zda se jedná o krátkodobý stav či počínající úpadek) společně s růstem cen. Nedostatek zkušeností mohou představovat významný vliv na celý chod firmy, nicméně dají se řešit absolvováním kurzů či učením se za pochodu od zkušených. Na druhou stranu rizika

z hlediska legislativy či problémů se sousedy či obcí jsou malá. Případné změny legislativy je nutné sledovat a včas reagovat. Stížnosti a problémy se sousedy a obcí je vhodné řešit komunikací popřípadě kompenzacemi.

4.3 Shrnutí

Ač jsou v diplomové práci uvedeny scénáře možných variant, existuje spousta faktorů, které mohou dané scénáře narušit a celý projekt bude vypadat úplně jinak. Ovšem na základně zjištěných dat lze konstatovat, že v okolí farmy se nenachází podnik, který by poskytoval individuální program na farmě. Z Porterova modelu 5-ti konkurenčních sil jsou nejnebezpečnější substituty a vstup nové konkurence na trh. Zákazníci (rodiny s dětmi), kteří agroturistiku znají, by dle dotazníkového šetření o dané ubytování měli zájem a byli by ochotni za něj zaplatit. Zákazníky, kteří nemají s ubytováním na farmě zkušenosti, by bylo nutné přesvědčit a upoutat jejich pozornost, jelikož pojem agroturistika moc neznají nebo jí chápou negativně. Hlavní myšlenkou a také konkurenční výhodou celé farmy má být vytvoření originálního světa bez okolních starostí. Je nutné tedy vytvořit originální příběh celé farmy a příjemné útulné prostředí na odpočinek, kam se lidé budou rádi vracet popřípadě doporučovat svým známým. Marketingová strategie by se měla zaměřit nejprve na rodiny s dětmi. Propagace by měla probíhat převážně na internetu (webové stránky, sociální sítě, vyhledávače ubytování atd.) a měla by být upravována dle možností a potřeb. V rámci celkové strategie je vhodné zaměřit se na kombinaci silných stránek a příležitostí, využitím cestovatelských trendů pro budování značky a reputace. Následně snižovat náklady a získávat zkušenosti.

Prvními kroky k úspěchu by mělo být sestavení minimálně životaschopného produktu, tedy možnost ubytování. Zde je nutné financovat vstupní náklady, které představují stavební úpravy objektu a jeho vybavení, vysázení stromů, propagace, budování distribuční sítě a založení stáda. Celkové vstupní náklady přesahují 1 mil. Kč.

Očekávané fixní náklady budou v prvním roce dosahovat 728 345 Kč, ale v dalších letech budou klesat. Variabilní náklady představují 81 Kč za osobu na den. Přičemž minimální cena pro zákazníka s marží 30 % činí 1 529,32 Kč. Tato cena může být pro zákazníka vysoká, snížit by se mohla časem nebo pokud by se zvýšila kapacita zařízení, což by bylo na úkor individuálního přístupu a soukromí. Co se týče očekávaných výnosů, které byly počítány s průměrnou cenou za ubytování a při třech variantách obsazenosti, lze říci, že optimistická varianta vykazuje nadprůměrné zisky i nadprůměrné hodnoty

rentabilit, je tedy velice atraktivní, nicméně počítá s obsazeností 85 %. Reálná varianta počítá s obsazeností 55 %, i zde je dosahováno zisku a výsledky rentability i doba návratnosti investice jsou atraktivní. Nicméně ani třetí rok není zisk dostatečný na pokrytí plánované mzdy podnikatelce, to by mohlo znamenat existenční problémy, pokud by neměla žádný jiný příjem či financování. Pesimistická varianta vykazuje značné ztráty ve všech třech letech. Zde je sice počítáno s obsazeností pouze 25 %, nicméně v současné situaci není vyloučena možnost, že poskytovat ubytování s programem a snídaní bude omezeno či úplně zakázáno. Z celkového finančního hlediska je podstatné říci, že farma bude dosahovat zisku, pokud se jí v prvním roce podnikání podaří poskytnout více než 873 počtu ubytování.

Na základě provedených analýz lze říci, že podnikatelský záměr by bylo vhodné realizovat v období ekonomického růstu, kdy lidé budou mít dostatek peněz, času, volnosti i odvahy na cestování a zároveň nebude podnikání v cestovním ruchu omezeno úplnými zakazy provozování. Agroturistika v České republice není moc rozšířená, známá a podporovaná jako jinde ve světě. Nevýhodou je také samotný negativní pohled na agroturistiku nebo nevyhledávání takového druhu dovolené. Podnikání by bylo tedy vhodné založit, až se společnost dostane ze složité pandemické situace, začne si vážit životního prostředí, bude vyhledávat dovolenou v ČR v přírodě a bude schopna a ochotna akceptovat vyšší ceny za ubytování. Zásadní bod, který je nutné dodat, je změna finanční situace podnikatelky, kdy momentálně nemá k dispozici tolik peněz na investování a pokud se bude počítat s vývojem popsáním v reálném scénáři, nebo alespoň přesáhnutí bodu zvratu, nebylo by dostatek peněz pro zajištění všech potřeb. Existuje zde tedy mnoho rizik a nejistot. Ekonomika se v současné chvíli nachází v období recese a celkový podnikatelský plán, tak jak je navrhnuto, by byl předurčen k zániku. Proto se jeví jako vhodná varianta, pro začátek, jiný způsob financování. Objekt je možné postupně opravovat a následně celý pronajímat. Pronájem chaty je v dnešní době nejjednodušší variantou poskytování ubytování. Peníze z pronájmu je následně možné investovat do rozvoje chovu ovcí, pěstování a následné výroby potravin a kosmetiky. Poskytování ubytování s programem na farmě by poté bylo vyvrcholením všech aktivit a sloužilo by jako doplňková aktivita.

5 Závěr

Hlavním cílem práce bylo vytvořit business model pomocí metody Lean Canvas a následně tento model využít v odvětví agroturistiky. Dílčími cíli byly poté analýza vnějšího a vnitřního prostředí, návrh marketingové strategie (včetně cílového zákazníka a dotazníkového šetření), stanovení celkové kalkulace a definování rizik. Nejzásadnějším cílem bylo poté rozhodnutí, zda podnikání založit či nikoliv.

Odvětví agroturistiky je velice atraktivní odvětví, které není mezi lidmi ještě tolik oblíbené, nicméně skrývá velký potenciál. Agroturistika je definována jako vedlejší podnikatelská činnost zemědělských podnikatelů, kteří tím získávají dodatečné finanční prostředky. Jejími hlavními přednostmi jsou všeobecná ohleduplnost k přírodě, udržitelnost a spjatost s lidovými tradicemi a regionem. V poslední době jsou nejvíce oblíbené aktivity spojené s regionálními potravinami (ochutnávky) a sportovními aktivitami, což potvrzuje i provedené dotazníkové šetření. Hlavní nevýhodou agroturistiky je její malá propagace a podpora ze strany vlády – je zde problém jejího začlenění, zda se jedná o cestovní ruch či zemědělskou aktivitu.

V dnešní době jsou velmi využívané business modely, které velmi jednoduše načrtnou základní myšlenku fungování podniku. Při formulování business modelu byla využita metoda Lean Canvas. Tato metoda využívá základní verze daného produktu či služby, kterou představuje zákazníkům tzv. minimální životaschopný produkt. Cílem je nalézt důkazy poptávky, předtím než bude produkt vytvořen. Metoda Lean Canvas je jednostránková šablona, která velmi jednoduše představuje nejdůležitější části podnikatelského záměru, kterých je celkem 9 a koncentrují se na produkt a na trh.

Podnikatelský nápad je dle jednotlivých částí Lean Canvasu rozdělen. Nejprve tedy byla popsána výchozí situace, kdy hlavním nápadem je založení agroturistického podniku v obci Přerubence. Tento podnik by měl vyřešit problém zákazníka při hledání individuálního a komorního ubytování v přírodě. Uspokojit by měl také zájem o tradice a původ potravin. Následně byly využity analýzy vnitřního a vnějšího prostředí pro podrobnou charakteristiku trhu, konkurence a definování strategie. Z analýzy trhu a PEST analýzy lze konstatovat, že poptávka po venkovském cestovním ruchu je převážně u obyvatel větších měst. Návštěvníky lze charakterizovat také jako vysoce vzdělané, z vyšší ekonomické třídy se zájmem o zdravý životní styl a ekologii. Současný vývoj ekonomiky je poznamenán koronavirovými opatřeními, a proto vývoj makroekonomických ukazatelů

není příznivý. Bude docházet ke snižování výdajů domácností a zvyšování nezaměstnanosti. Země se také nachází neustále v nouzovém stavu. Z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil byly jako největší hrozby odhaleny substituty a nová konkurence na trhu. Co se týče místní konkurence v okolí místa podnikání, tak zde nebyly nalezeny podobné rysy podnikání. Ani jeden podnik nenabízí individuální programy pro rodiny s dětmi nebo starší páry. V rámci marketingové strategie byla vybrána strategie W-O, tedy zaměření na odstranění slabých stránek s využitím příležitostí.

Marketingová strategie klade důraz hlavně na kvalitní webové stránky, propagaci na sociálních sítích, budování povědomí o značce, kladné ohlasy a bude rozdělena na dvě cílové skupiny. První je pro rodiny s dětmi a druhá pro starší páry bez dětí. Tyto skupiny byly stanoveny na základě dotazníkového šetření, které probíhalo na podzim roku 2020. Celkově lze říci, že turisté, kteří na dovolené na venkově byli, byli spokojeni a dovolenou by absolvovali znovu. Názory lidí, kteří však tento typ dovolené neznají, byly smíšené, někteří si pod pojmem představují práci na poli a tento typ dovolené je neláká. Na základě zjištění z provedeného šetření byla stanovena marketingová strategie, která se zaměřuje na ojedinělý zážitek spojený s ubytováním na farmě a účastí na různých aktivitách. Bylo vytvořeno logo, které má představovat hlavní myšlenku podnikání a promítat tyto atributy do všech částí podnikání (propagace, zařízení, vystupování zaměstnanců atd.). Hlavním mottem je heslo: Blíže ke kořenům. Název farmy poté: Malý svět. Tyto symboly by měly vytvářet pocit odlišnosti od všedních věcí v životech dnešních lidí a evokovat prostředí, které poskytuje vše na jednom místě v přírodě.

Hlavní nabízenou službou je tedy poskytování ubytování a možnost individuálního programu s aktivitami, které jsou zaměřeny buď na sport, zvířata, odpočinek nebo hospodaření na farmě. Součástí provozu je také chov ovcí pro následnou výrobu sýrů, pěstování ovoce pro výrobu limonád a marmelád a pěstování bylinek pro výrobu domácí kosmetiky. Konkurenční výhoda tedy spočívá ve kvalitní službě, důležité bude celkové prostředí, přístup k zákazníkům a kvalifikovaná pracovní síla. Hlavním odlišením je vlastní výroba potravinářských, kosmetických výrobků a dále lepší propagace i distribuční síť.

Finanční plán představil výši a charakteristiku vstupních nákladů, očekávané náklady a výnosy včetně tří možných scénářů (optimistický, reálný a pesimistický). Vstupní náklady se vyšplhaly na výši 1 006 500 Kč, náklady na propagaci převyšují 37 000 Kč a fixní náklady v prvním roce byly stanoveny na 728 345 Kč. Cena pro dospělého za noc s programem na farmě by činila 1 530 Kč a pro dítě 1 180 Kč, bez snídaně. Očekávané

výnosy byly počítány s průměrnou cenou 915 Kč, přičemž počet dnů určených pro ubytování byl stanoven na 330. Hrubého zisku by bylo dosaženo v optimistickém a reálném scénáři, nikoliv však ve scénáři pesimistickém. Při reálné variantě nebude možné pokrýt všechny naplánované výdaje (daň, odměna pro podnikatelku a zisk) ani ve třetím roce podnikání.

Popsaný a analyzovaný podnikatelský plán byl také podroben měření z hlediska možného úspěchu a identifikování rizik. Návratnost investice je při prvním optimistickém scénáři 8 měsíců, při reálném scénáři za 1 rok a při pesimistickém scénáři 2 roky a 3 měsíce. Rentabilita nákladů vychází při prvních dvou scénářích velmi vysoká, a to díky velkému čistému zisku. Rentabilita tržeb při reálném scénáři vychází v prvních třech letech velmi atraktivně. V 1 Kč tržby je obsaženo asi 30 % zisku (ve druhém a třetím roce). Nákladovost v průběhu tří let klesá a při reálném scénáři dosahuje ve třetím roce 0,5880. Tyto hodnoty by mohly být nižší, pokud by se zvýšila kapacita zařízení (mohlo by dojít i ke snížení ceny). Jako nejzásadnější riziko se jeví omezení podnikání v důsledku různých opatření a zákazů pro omezení šíření pandemie, zde určitá nejistota bude vždy. S tím souvisí také možný nízký zájem o nabízené služby, nedostatek financí a změny cen vstupů. Rizika z hlediska provozu jsou hlavně nedostatek zkušeností podnikatelky a nekvalifikovaný personál.

Závěrem lze konstatovat, že hlavní i dílčí cíle práce byly naplněny. Podle výsledků analýz a vyhodnocení všech rizik bylo rozhodnuto takto navržený model nerealizovat. Nicméně byla navržena upravená varianta, jak se k vysněnému cíli postupně propracovat s ohledem na vývoj situace.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Knižní zdroje

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 2., rozšířené vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. MALÁ, V. *Základy podnikání v agroturistice: Podpora podnikatelů začínajících v turistice na venkově*. Praha: INSPRO_INSTITUT, MPSV ČR, 1995

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

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MAURYA, A. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. California, United States: O'Reilly Media, Inc., 2012

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Přeložil Radek BLAHETA. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

POUROVÁ, Marie. *Agroturistika*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0965-2

RIES, E. 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*, Crown Business, New York, NY

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

Společnost vědeckých expertů cestovního ruchu (SVECR), z.s. Jiří ŠÍP a kolektiv. *Venkovský cestovní ruch* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-12-04]. ISBN 978-80-210-9593-9. Dostupné z: <http://www.svecr.cz/monografie-svecr-venkovsky-cestovni-ruch/f15529>

STŘÍBRNÁ, Marie a Pavel MIKULA. *Agroturistika a biopotraviny: základ prosperity farmy : právní, finanční a informační podnikatelské minimum*. Praha: Ústav zemědělských a potravinářských informací, 2003. Potravinářské informace. ISBN 80-7271-137-7

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6

6.2 Online zdroje

AIRTH, Maria, 2020. Lean Canvas: Definition & Principles. *Study.com* [online] [vid. 2020-07-24]. Dostupné z: <https://study.com/academy/lesson/lean-canvas-definition-principles.html>

ALT, Rainer a Hans-Dieter ZIMMERMANN, 2001. Preface: Introduction to Special Section - Business Models. *Electronic Markets* [online]. **11**. Dostupné z: doi:10.1080/713765630

AMA, American Marketing Association, 2013. Definition of Marketing. *American Marketing Association* [online]. [vid. 2020-07-30]. Dostupné z: <https://www.ama.org/listings/2013/01/17/definition-of-marketing/>

ASOCIACE SOUKROMÉHO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR, 2012. Agroturistika je spíš atraktivní doplněk, míní provozovatelé. *Asociace soukromého zemědělství ČR* [online] [vid. 2020-08-28]. Dostupné z: <https://www.asz.cz/cs/zpravy-z-tisku/venkov-agroturistika/agroturistika-je-spis-atraktivni-doplnek-mini-provozovatele.html>

BIELKOVÁ, Eliška, 2019. Marketingová strategie aneb mapa k úspěchu vaší firmy | eBRÁNA. *eBRÁNA* [online] [vid. 2020-08-28]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/blog/marketingova-strategie>

BOHUTÍNSKÁ, Jana, 2009. Podnikajte v agroturistice, má budoucnost. *Podnikatel.cz* [online] [vid. 2020-08-28]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/podnikajte-v-agroturistice-ma-budoucnost/>

BRYCHTOVÁ, Lucie, 2019. Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas. *Medium* [online] [vid. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>

CASADESUS-MASANELL, Ramon a Joan Enric RICART, 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning* [online]. **43**(2), Business Models, 195–215. ISSN 0024-6301. Dostupné z: doi:10.1016/j.lrp.2010.01.004

CZECHTOURISM, 2019. Kudy z nudy - 15 tipů na farmu a za agroturistikou. *Kudyznudy* [online] [vid. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktuality/10-tipu-na-farmu-a-za-agroturistikou>

ČERMÁK, Miroslav, 2019. STP marketing. *CleverAndSmart Management Consulting* [online]. [vid. 2020-07-31]. ISSN 2694-9830. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/stp-marketing/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2007. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [online] [vid. 2020-08-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_cz_nace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019b. Příjmy a životní podmínky domácností - 2019. *Příjmy a životní podmínky domácností - 2019* [online] [vid. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-a-zivotni-podminky-domacnosti-2019>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019c. Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci - 2019. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci - 2019* [online] [vid. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologii-v-domacnostech-a-mezi-jednotlivci-2019>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2020. Metodika - časové řady cestovní ruch. *Metodika - časové řady cestovní ruch* [online] [vid. 2020-08-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/metodika_casove_rady_cestovni_ruch

ČEVELOVÁ, Magdalena, 2011. SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. *Magdalena Čevelová* [online]. [vid. 2020-07-06]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

ČNB, 2019. *Struktura peněz v oběhu podle stavu ke dni 31. 12. 2019 - Česká národní banka* [online] [vid. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/bankovky-a-mince/obeh/struktura-penez-v-obehu/>

ČSÚ, 2019a. Databáze demografických údajů za obce ČR. *Databáze demografických údajů za obce ČR* [online] [vid. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-cr>

ČSÚ, 2019b. Publikace o obyvatelstvu - Publikace. *Publikace o obyvatelstvu - Publikace* [online] [vid. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/publikace-o-obyvatelstvu>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019b. Příjmy a životní podmínky domácností - 2019. *Příjmy a životní podmínky domácností - 2019* [online] [vid. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-a-zivotni-podminky-domacnosti-2019>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019c. Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – 2019 [online] [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologii-v-domacnostech-a-mezi-jednotlivci-2019>

ČSÚ, 2020. Mzdy a náklady práce. *Mzdy a náklady práce* [online] [vid. 2020-12-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2020. Obyvatelstvo. *Obyvatelstvo* [online] [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

ČT24, Česká, 2018. V Česku používají internet čtyři z pěti domácností, za EU ale stále zaostáváme. *ČT24 - Nejdůvěryhodnější zpravodajský web v ČR - Česká televize* [online] [vid. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2655869-v-cesku-pouzivaji-internet-ctyri-z-peti-domacnosti-za-eu-ale-stale-zaostavame>

DAS, Sourabh, 2020. What Is A Business Model? 30 Types Of Business Models. *Feedough* [online] [vid. 2020-08-19]. Dostupné z: <https://www.feedough.com/what-is-a-business-model/>

DOE, John, 2019a. Česká-republika:Obyvatelstvo: Demografická situace, jazyky a náboženství. *Eurydice - European Commission* [online] [vid. 2020-10-18]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs

DOE, John, 2019b. Česká-republika:Politická a ekonomická situace. *Eurydice - European Commission* [online] [vid. 2020-10-18]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21_cs

E15.CZ, 2020. Nouzový stav: Co je nouzový stav? Od kdy bude platit? *E15.cz* [online] [vid. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/koronahelpdesk-e15/ode-dneska-plati-znovu-nouzovy-stav-v-restauraci-muze-u-jedneho-stolu-sedet-maximalne-sest-lidi-1367599>

EURO.CZ, ČTK, 2018. Česká mobilita: vylidňuje se venkov i krajská města. *Euro.cz* [online]. [vid. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/udalosti/ceska-mobilita-vylidnuje-se-venkov-i-krajska-mesta-1414099>

GLEESON, Alan, 2012. Benefits and criticisms of the Lean Startup approach. *LivePlan Blog* [online] [vid. 2020-08-29]. Dostupné z: <https://www.liveplan.com/blog/the-lean-startup-benefits-and-criticisms/>

GOREVAYA, Evgenya a Marina KHAYRULLINA, 2015. Evolution of Business Models: Past and Present Trends. *Procedia Economics and Finance* [online]. **27**, 22nd International Economic Conference of Sibiu 2015, IECS 2015 „Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies“, 344–350. ISSN 2212-5671. Dostupné z: [doi:10.1016/S2212-5671\(15\)01005-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01005-9)

Grand View Research, 2020. Agritourism Market Size & Trends. Industry Growth Report, 2019-2026. Market Research Reports & Consulting. Grand View Research, Inc. 2020 [online] [cit. 16.10.2020]. Dostupné z: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/agritourism-market>

HALAMOVÁ, Alžběta, 2019. Češi a zdravý životní styl. *zdrave.cz* [online] [vid. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://hubnuti-dieta-a-zdrava-strava.zdrave.cz/cesi-a-zdravy-zivotni-styl/>

HORVÁTH, Dóra a Roland Zs. SZABÓ, 2018. Evolution of photovoltaic business models: Overcoming the main barriers of distributed energy deployment. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* [online]. **90**, 623–635. ISSN 1364-0321. Dostupné z: [doi:10.1016/j.rser.2018.03.101](https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.03.101)

HOSNEDLOVÁ, Pavla, 2019. Agroturistika se těší čím dál větší oblibě. Lidé mají zájem zejména o práci se zvířaty. *euractiv.cz* [online]. [vid. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/evropske-finance/news/agroturistika-se-tesi-cim-dal-vetsi-oblibe-lide-maji-zajem-zejmena-o-praci-se-zviraty/>

JUNGWIRTH, Miroslav, 2019. Přístupnost a použitelnost, to je oč tu běží! *trigama.eu* [online] [vid. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.trigama.eu/cs/blog/detail/pristupnost-a-pouzitelnost-to-je-oc-tu-bezi>

KENTON, Will, 2020. PEST Analysis. *Investopedia* [online] [vid. 2020-07-25]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>

KONEČNÝ, Lukáš, 2019. Jak na business plán #1: Je business plán ve 21. století vůbec ještě potřeba? *JIC* [online] [vid. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/magazin/jak-na-business-plan/>

LEW, Josh, 2018. Top 8 Agritourism Destinations in the World. *Treehugger* [online] [vid. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://www.treehugger.com/top-agritourism-destinations-in-the-world-4869255>

MACHÁČKOVI, Eva a Zdeněk, 2016. *Lean Canvas aneb Jak získat přehled a domluvit se o produktu v rekordně krátkém čase* [online] [vid. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/lean-canvas.htm>

MARKOVIC, Isidora, 2019. Business model vs business plan: What's the difference between them. *TMS* [online]. [vid. 2020-08-19]. Dostupné z: <https://tms-opensource.com/blog/posts/business-model-vs-business-plan/>

MAURYA, Ash, 2016. How to Document Your Business Model On 1 Page. *Medium* [online] [vid. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/how-to-document-your-business-model-on-1-page-a6c91ab73efd>

MAURYA, Ash, 2017. It's Time to Fire the Business Plan for Good. *Medium* [online] [vid. 2020-08-28]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/its-time-to-fire-the-business-plan-for-good-df165fcc78f6>

MAURYA, Ash, 2018a. A Lean Canvas is NOT Enough to Replace a Business Plan. *Medium* [online] [vid. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/a-lean-canvas-is-not-enough-to-replace-a-business-plan-36a28888b2fd>

MAURYA, Ash, 2018b. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? *Medium* [online] [vid. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>

MAURYA, Ash, 2019. What is the Right Fill Order for a Lean Canvas? *Medium* [online] [vid. 2020-08-31]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/what-is-the-right-fill-order-for-a-lean-canvas-f8071d0c6c8c>

MAURYA, Ash, 2020a. Don't Start With an MVP. *Medium* [online] [vid. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/dont-start-with-an-mvp-aa883de5cd18>

MAURYA, Ash, 2020b. Reorder your Chain of Beliefs with a leaner Lean Canvas. *Medium* [online] [vid. 2020-07-24]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/reorder-your-chain-of-beliefs-with-a-leaner-lean-canvas-8ab0f35fcc9c>

MĚŘÍNSKÁ, Simona, 2018. *Zdraví a životní styl Čechů | Statistika&My* [online]. [vid. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2018/06/22/zdravi-a-zivotni-styl-cechu/>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2009. *Agroturistika (Venkov, eAGRI)* [online] [vid. 2020-08-03]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/venkov/prioritni-temata-site/agroturistika/>

MPSV, 2020a. *Minimální mzda v příštím roce vzroste na 15200 Kč - Minimální mzda v příštím roce vzroste na 15200 Kč - MPSV Portál* [online] [vid. 2020-12-08]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/web/cz/-/minimalni-mzda-v-pristim-roce-vzroste-na-15-200-kc?inheritRedirect=true&redirect=https%3A%2F%2Fwww.mpsv.cz%2Fweb%2Fcz%2Fvyhledavani%3Fp_p_id%3Dcom_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_cur%3D1%26_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_mvcPath%3D%252Fsearch.jsp%26_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_keywords%3Dminim%25C3%25A1ln%25C3%25AD%26mzda%262021%26_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_formDate%3D1607441660413%26_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_searchPrimaryKeys%3D%26_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_scope%3Dthis-site%26_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_format%3D%26_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_useAdvancedSearchSyntax%3Dfalse

MPSV, 2020b. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy - MPSV Portál* [online] [vid. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>

MULLEN, Steve, 2016. An Introduction to Lean Canvas. *Medium* [online] [vid. 2020-07-20]. Dostupné z: https://medium.com/@steve_mullen/an-introduction-to-lean-canvas-5c17c469d3e0

MUŽIKOVSKÁ, Ludmila, 2020. *Agroturistika. Pomozte nám zachránit farmáře* [online] [vid. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://www.pomoztenamzachranitfarmare.cz/>

NIELSEN, Christian a Morten LUND, 2014. A Brief History of the Business Model Concept. *SSRN Electronic Journal* [online]. Dostupné z: doi:10.2139/ssrn.2579439

NOSKOVÁ, Zdeňka, 2017. *Agroturistika není pro každého* [online] [vid. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://www.asz.cz/cs/aktualne-z-asz/agroturistika-neni-pro-kazdeho.html>

NOSRATABADI, Saeed a Rolandas DREJERIS, 2016. Innovations in Rural Tourism Business Model. *International Journal of Business and Management Invention*. **5**, 2319–8028.

OECD, 2020. Policy implications of Coronavirus crisis for rural development. *OECD* [online] [vid. 2020-08-11]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/policy-implications-of-coronavirus-crisis-for-rural-development-6b9d189a/>

OKODUWA, Paul, 2020. What is a business model canvas vs business plan? *Medium* [online] [vid. 2020-08-19]. Dostupné z: <https://medium.com/@paulokoduwa/what-is-a-business-model-canvas-vs-business-plan-b3f5e5e1c887>

- PAVLÍKOVÁ, Lenka, 2018. Analýza konkurence: Proč se o ni zajímat a jak na ni. *Ecommerce Bridge* [online]. [vid. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/analyza-konkurence-proc-se-o-ni-zajimat-a-jak-na-ni/>
- PETRTYL, Jan, 2017. SWOT analýza: přínosy, tvorba a rozsáhlý reálný příklad. *Marketing Mind* [online]. [vid. 2018-12-17]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>
- PODSTAVEC, Filip, 2019. *Analýza konkurence zdarma – jak na ni a jaké nástroje použít* [online] [vid. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.marketingminer.com/cs/blog/analyza-konkurence.html>
- POŘÍZEK, Jan, 2019. SWOT analýza a její využití. *Ecommerce Bridge* [online]. [vid. 2020-07-24]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>
- Pražský hrad, 2015. O České republice. *Pražský hrad*. FG Forrest, a.s. [online] [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.hrad.cz/cs/ceska-republika/o-ceske-republice>
- PRICE Nick, 2020. Beware of Used Futures Proposed for a Post Pandemic Future. *Of Things Immaterial* [online] [cit. 16.10.2020]. Dostupné z: <https://ofthingsimmaterial.com/post-pandemic-future/>
- REIS, Eric, 2011. *The Lean Startup / Methodology* [online] [vid. 2020-07-20]. Dostupné z: <http://theleanstartup.com/principles>
- SEKÁČ, Pavel, 2016. Pavel Sekáč: Zájem o agroturistiku je stále na vzestupu | TTG - vše o cestovním ruchu [online]. Dostupné z: <https://www.ttg.cz/pavel-sekac-zajem-o-agroturistika-je-stale-na-vzestupu/>
- SCHOLZOVÁ, Alena, 2019. *Podnikání v zemědělství a jeho specifika z pohledu živnostenského úřadu* [online] [vid. 2020-08-11]. Dostupné z: <https://www.praha12.cz/podnikani-v-zemedelstvi-a-jeho-specifika-z-pohledu-zivnostenskeho-uradu/d-71602>
- SOUČEK, Martin, 2019. Jak udělat průzkum trhu a analýzu konkurence. *Ecommerce Bridge* [online]. [vid. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/jak-provest-pruzkum-trhu-a-analyzu-konkurence/>
- STREIFENEDER, Thomas, 2016. Agriculture first: Assessing European policies and scientific typologies to define authentic agritourism and differentiate it from countryside tourism. *Tourism Management Perspectives* [online]. **20**, 251–264. ISSN 2211-9736. Dostupné z: doi:10.1016/j.tmp.2016.10.003
- STŘELEČEK, Josef, 2012. Porterův model konkurenčních sil - Vlastní cesta. *Vlastní cesta* [online] [vid. 2020-07-06]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
- SVAZ VENKOVSKÉ TURISTIKY A AGROTURISTIKY, 2017. *Kategorizace zařízení agroturistiky, venkovské a zážitkové turistiky* / svazvt.cz [online] [vid. 2020-08-04].

Dostupné z: <https://www.svazvta.cz/certifikace/kategorizace-zarizeni-agroturistiky-venkovske-a-zazitkove-turistiky>

SVAZ VENKOVSKÉ TURISTIKY A AGROTURISTIKY, 2019. *Jak úspěšně podnikat ve venkovské turistice* / svazvt.cz [online] [vid. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://www.svazvta.cz/homepage/26-03-19/jak-uspesne-podnikat-ve-venkovske-turistice>

SYDEEK, Rameez M, 2019. Lean Canvas: Everything You Should Know. *Feedough* [online] [vid. 2020-07-24]. Dostupné z: <https://www.feedough.com/lean-canvas/>

TEECE, David J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* [online]. **43**(2), Business Models, 172–194. ISSN 0024-6301. Dostupné z: [doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003)

TURISTIKA.CZ, 2014. *Agroturistika jako dobrodružství?* [online] [vid. 2020-08-28]. Dostupné z: <https://www.turistika.cz/clanky/agroturistika-jako-dobrodruzstvi/detail>

VÝZKUMNÝ ÚSTAV ZEMĚDĚLSKÉ EKONOMIKY, 2000. *Trvale udržitelné směry rozvoje v zemědělství - Agris.cz* [online] [vid. 2020-08-11]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/clanek/83461>

WATSON Richard, 2020. What's Next: Destinations 2020: The Future of Travel [online] [cit. 15.10.2020]. Dostupné z: <https://nowandnext.com/PDF/Travel%20Trends%20to%202020.pdf>

WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO), ed., 2004. *Rural Tourism in Europe: Experiences, Development and Perspectives (English version)* [online]. B.m.: World Tourism Organization (UNWTO) [vid. 2020-12-04]. ISBN 978-92-844-0716-3. Dostupné z: [doi:10.18111/9789284407163](https://doi.org/10.18111/9789284407163)

ZAHRADNÍKOVÁ, Jindra, 2019. Agroturistika není jen dočasný trend. Lidé se vrací k přírodě. *Novinykraje.cz* [online]. [vid. 2020-08-28]. Dostupné z: <https://www.novinykraje.cz/blog/2019/07/19/agroturistika-neni-jen-docasny-trend-lide-se-vraci-k-prirode/>

ŽUROVEC, Michal, 2020. MF očekává pokles české ekonomiky o 5,6 %, v příštím roce hospodářský růst 3,1 %. *Ministerstvo financí České republiky* [online] [vid. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/mf-ocekava-pokles-ceske-ekonomiky-o-56--38098>

7 Přílohy

Příloha 1 Dotazník.....	96
Příloha 2 Grafické znázornění vybraných otázek	102
Příloha 3 Mzdové náklady	105
Příloha 4 Daňové odpisy budov	105
Příloha 5 Fixní náklady ve 2. a 3. roce.....	106

Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

tento dotazník je určen pro všechny, které zajímá dovolená na venkově.

Data ze šetření budou využita při tvorbě diplomové práce na téma Návrh business modelu v agroturistice za použití metody Lean Canvas. Účelem tohoto dotazníku je definovat cílovou skupinu venkovské turistiky a vytvořit marketingovou strategii. Vyplnění zabere maximálně 10 min.

1. Kde nejraději trávíte dovolenou? (Min 1 odpověď, max 3 možnosti).

- Město
- Venkov, příroda
- U moře
- Na horách
- V divočině, v exotických zemích
- U vody
- Na chatě
- V lázních
- Vlastní odpověď

2. Jaký typ ubytování preferujete na své dovolené? (Min 1 odpověď, max 3 možnosti).

- Hotel
- Penzion
- Motel
- Kemp
- Farma
- Chata
- Airbnb
- Vlastní odpověď

3. Jakými aktivitami trávíte rádi čas na dovolené? (Alespoň 1 odpověď).

- Sport (např. cyklistika)
- Pěší túry
- Návštěvy kulturních zařízení
- Atrakce pro děti (aquaparky, hřiště)
- Wellness aktivity (sauna, bazén, masáže)

- Hospodaření na statku, práce se zvířaty
 - Lenošení (četba)
 - Vlastní odpověď
4. Souhlasíte s tvrzením, že jste před pandemií COVID-19 trávili dovolenou raději v ČR než v zahraničí?
- Ano
 - Nevím
 - Ne
5. Jak jste trávili dovolenou letos po vypuknutí pandemie COVID-19?
- Pouze v zahraničí
 - Pouze v ČR
 - V ČR i zahraničí
 - Nikde
 - Vlastní odpověď
6. Víte, co znamená pojem agroturistika?
- Ano
 - Ne
7. Pokud ano, co pro Vás agroturistika představuje?
- Vlastní odpověď
8. Odkud jste se o agroturistice dozvěděli? (Alespoň 1 odpověď).
- Internet
 - Noviny, časopisy, knihy
 - Od příbuzných, známých
 - V médiích (TV, rozhlas)
 - Znam farmu/podnik zabývající se agroturistikou
 - Vlastní odpověď
9. Pokud nevíte, nevadí. Agroturistika je forma venkovského cestovního ruchu, kterou provozují zemědělské podnikatelé. Specifikem jsou pobyty na farmách, kde dochází k bezprostřednímu kontaktu s přírodou. Jedná se o tzv. návrat ke kořenům. Každá farma se může zaměřovat na jiný program např. koně, levanduli, víno, chov pštrosů apod.
- Rozumím
10. Zajímáte se o původ potravin, chov zvířat nebo pěstování rostlin?
- Ano, velmi
 - Příležitostně, občas
 - Ne, vůbec
11. Kolikrát jste strávili dovolenou na farmě nebo v podniku na agroturistiku, popřípadě eko-agroturistiku?
- Více než 5x

- Více než jednou
- Jednou
- Ani jednou

12. Co Vás vedlo k rozhodnutí strávit dovolenou na farmě/v agroturistickém podniku?

(Alespoň 1 odpověď).

- Zajímáme se o zvířata, hospodářství
- Chtěli jsme změnu, něco nového
- Doporučení od příbuzných, známých
- Ovlivnily nás okolnosti, např. lokalita, příroda, cena, zdraví atd.
- Vlastní odpověď

13. Kolik nocí jste strávili na dovolené na farmě? (Pokud jste byli vícekrát, uveďte prosím u následujících otázek údaje z poslední dovolené)

- Číslo

14. S kým jste dovolenou na farmě trávili? (Min 1 odpověď, max 3 možnosti).

- Rodina, příbuzní
- Přátelé
- Partner/ka
- Sám
- Vlastní odpověď

15. Kde jste dovolenou na farmě strávili?

- Česká republika – Praha a Střední Čechy
- Česká republika – Severní Čechy
- Česká republika – Jižní Čechy
- Česká republika – Východní Čechy
- Česká republika – Západní Čechy
- Česká republika – Morava
- Česká republika – Slezsko
- Zahraničí – Evropa
- Zahraničí – zbytek světa mimo EU

16. Jak hodnotíte činnosti, kterých jste se na farmě zúčastnili? U každé podotázky je nutné vybrat odpověď z rozpětí ++ až -- (0 = neúčastnil/a jsem se).

Aktivita	++	+	0	-	--
Péče o domácí zvířata					
Jízda na koni					
Prohlídky o výrobě mléčných, masových a					

obilných výrobků					
Pomoc při výrobě potravin a výrobků					
Ochutnávání regionálních potravin (sýry, víno, mošty atd.)					
Zkušenosti s pěstováním (bylinky, ovoce, stromy, obiloviny)					
Ekologické hospodaření					
Objevování tradičních řemesel					
Seznámení se s přírodními a kulturními památkami					
Sportovní aktivity (pěší túry, cyklistika)					
Relaxace ve venkovských zahradách					
Rybolov					

17. Pokud Vám nějaké aktivity v předchozí otázce chyběly, napište je prosím zde (i jejich hodnocení). Odpověď není povinná.

- Vlastní odpověď

18. Co na farmě hodnotíte nejvíce pozitivně a naopak nejméně?

- Vlastní odpověď

19. Jeli byste na takovouto dovolenou znovu?

- Ano
- Nevím
- Ne

20. Uvítali byste více farem a podniků zaměřených na agroturistiku v ČR?

- Ano

- Nevím
- Ne

21. Jak hodnotíte celkové zážitky z dovolené na farmě?

- Výborný
- Chvalitebný
- Dobrý
- Dostatečný
- Nedostatečný

22. Je něco, co vám v zařízení chybělo, co byste chtěli změnit?

- Vlastní odpověď

23. Proč jste agroturistiku ještě nevyzkoušeli? (Min 1 odpověď, max 3 možnosti).

- Slyším o ní poprvé
- Nezajímám se o venkov
- Nebyla možnost (čas, peníze atd.)
- Vlastní odpověď

24. Pokud byste měli možnost strávit dovolenou na farmě, jaké aktivity byste si nejraději vyzkoušeli? (Min 1 odpověď, max 4 možnosti).

- Péče o zvířata
- Prohlídky o výrobě mléčných, masových či obilných výrobků
- Pomoc při výrobě potravin a výrobků
- Sběr ovoce, zeleniny
- Jízda na koni
- Ochutnávky regionálních potravin (sýry, víno, mošty atd.)
- Relaxace na venkově
- Rady k pěstování bylinek, ovoce, stromů, obilovin
- Ekologické hospodaření
- Rybolov
- Objevování tradičních řemesel
- Sportovní aktivity (cyklistika, pěší túry)
- Seznámení se s přírodními a kulturními památkami

25. Uvítali byste větší informovanost o agroturistice, farmách a tradičních řemeslech?

- Ano
- Nevím
- Ne

26. Pohlaví

- Žena
- Muž

27. Věk

- Do 20 let
- 21 – 29 let
- 30 – 45 let
- 46 – 59 let

- 60 – 75 let
- 76 a více

28. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Neúplné základní
- Základní
- Nižší střední vzdělání
- Nižší střední odborné vzdělání
- Střední odborné vzdělání s výučním listem
- Střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity i výučního listu
- Úplné střední všeobecné vzdělání
- Úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou
- Úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení)
- Vyšší odborné vzdělání
- Bakalářské vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání
- Vysokoškolské doktorské vzdělání

29. Stav

- Rodič na mateřské dovolené
- Student(ka)
- Pracující student(ka)
- Pracující s dětmi v domácnosti
- Pracující bez dětí v domácnosti
- Penzist(k)a

30. Místo bydliště

- Do 500 obyvatel
- 501 – 1000 obyvatel
- 1001 – 5000 obyvatel
- 5001 – 10 000 obyvatel
- 10 001 – 15 000 obyvatel
- 15 001 – 25 000 obyvatel
- 25 001 – 50 000 obyvatel
- 50 001 – 100 000 obyvatel
- 100 001 a více obyvatel

31. Kraj bydliště

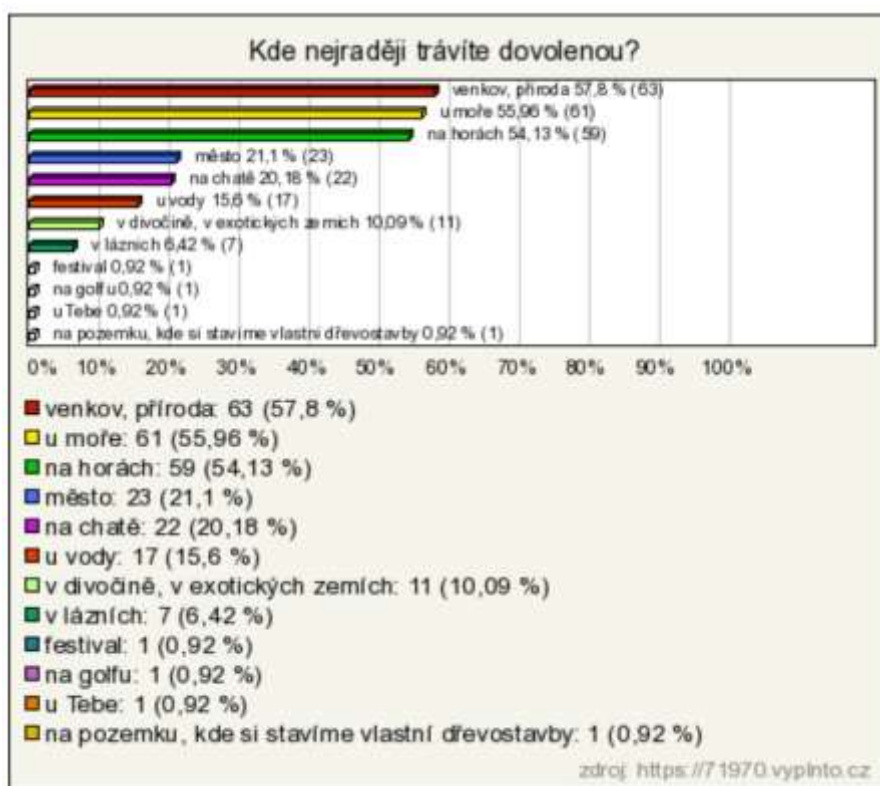
- Praha
- Středočeský
- Jihočeský
- Plzeňský
- Karlovarský
- Ústecký
- Liberecký
- Královéhradecký
- Pardubický
- Vysočina
- Jihomoravský

- Olomoucký
- Moravskoslezský
- Zlínský

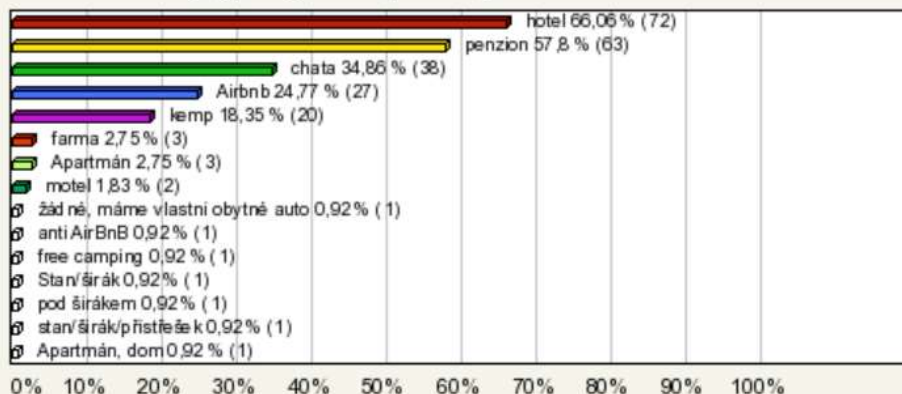
32. Hrubý příjem

- Do 5 000
- 5 001 – 14 600
- 14 601 – 25 000
- 25 001 – 40 000
- 40 001 – 55 000
- 55 001 a více

Příloha 2 Grafické znázornění vybraných otázek



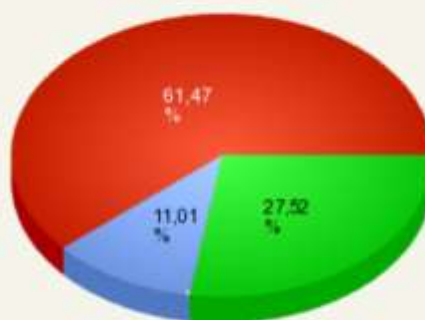
Jaký typ ubytování preferujete na své dovolené?



- hotel: 72 (66,06 %)
- penzion: 63 (57,8 %)
- chata: 38 (34,86 %)
- Airbnb: 27 (24,77 %)
- kemp: 20 (18,35 %)
- farma: 3 (2,75 %)
- Apartmán: 3 (2,75 %)
- motel: 2 (1,83 %)
- žádné, máme vlastní obytné auto: 1 (0,92 %)
- anti AirBnB: 1 (0,92 %)
- free camping: 1 (0,92 %)
- Stan/širák: 1 (0,92 %)
- pod širákem: 1 (0,92 %)
- stan/širák/přístřešek: 1 (0,92 %)
- Apartmán, dom: 1 (0,92 %)

zdroj: <https://71970.vypinto.cz>

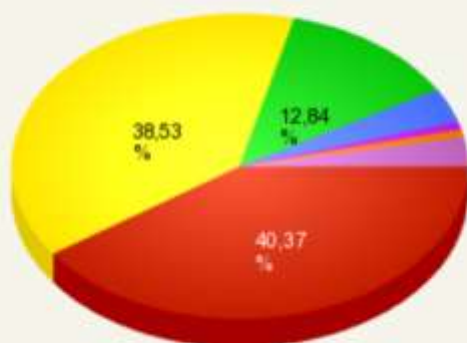
Souhlasíte s tvrzením, že jste před pandemií COVID-19 trávili dovolenou raději v ČR než v zahraničí?



- ano: 30 (27,52 %)
- nevim: 12 (11,01 %)
- ne: 67 (61,47 %)

zdroj: <https://71970.vypinto.cz>

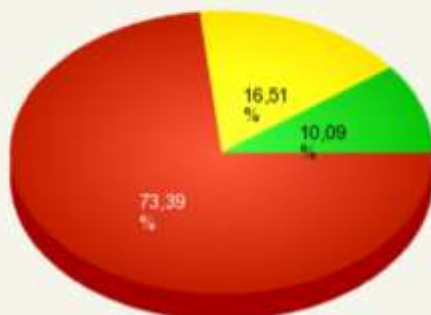
Jak jste trávili dovolenou letos po vypuknutí pandemie COVID-19?



- pouze v ČR: 44 (40,37 %)
- v ČR i zahraničí: 42 (38,53 %)
- nikde: 14 (12,84 %)
- pouze v zahraničí: 4 (3,67 %)
- Doma s jednodenními výlety : 1 (0,92 %)
- dovolenou teprve plánuji, v zahraničí: 1 (0,92 %)
- Ostatní odpovědi: 3 (3 %)

zdroj: <https://71970.vypinto.cz>

Zajímáte se o původ potravin, chov zvířat nebo pěstování rostlin?



- příležitostně, občas: 80 (73,39 %)
- ano, velmi: 18 (16,51 %)
- ne, vůbec: 11 (10,09 %)

zdroj: <https://71970.vypinto.cz>



Příloha 3 Mzdové náklady

	Počet měsíců	Hrubá mzda	Mzdové náklady na zaměstnance	Celkem za rok
Majitelka	12	25 000 Kč	33 450 Kč	401 400 Kč
Zaměstnanec HPP	8	18 000 Kč	24 084 Kč	192 672 Kč
Zaměstnanec DPP	8	9 000 Kč	9 000 Kč	72 000 Kč
Mzdové náklady celkem	-	52 000 Kč	66 534 Kč	666 072 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Daňové odpisy budov

Výpočet v prvním roce bude: $odpis = vstupní\ cena \times odpisová\ sazba\ v\ 1.\ roce / 100$.

Výpočet v dalších letech: $odpis = vstupní\ cena \times roční\ odpisová\ sazba / 100$.

Rok	PC	Koeficient	Odpis	ZC
1	3 669 500 Kč	1,4	51 373 Kč	3 618 127 Kč
2	3 669 500 Kč	3,4	124 763 Kč	3 493 364 Kč
3	3 669 500 Kč	3,4	124 763 Kč	3 368 601 Kč
...		3,4	124 763 Kč	
29	3 669 500 Kč	3,4	124 763 Kč	124 763 Kč
30	3 669 500 Kč	3,4	124 763 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Fixní náklady ve 2. a 3. roce

Fixní náklady	Náklady ve 2. roce	Náklady ve 3. roce
Odpisy	124 763 Kč	124 763 Kč
Mzdové náklady	264 672 Kč	264 672 Kč
Krmivo pro ovce + potřeby	35 000 Kč	35 000 Kč
Propagace	30 000 Kč	30 000 Kč
Opravy a investice do rozvoje podniku	65 000 Kč	30 000 Kč
Ostatní náklady	6 500 Kč	6 500 Kč
Daň z nemovitostí	1 000 Kč	1 000 Kč
Fixní náklady	526 435 Kč	491 935 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování