

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

PODNIKATELSKÝ PLÁN: ZALOŽENÍ CESTOVNÍ AGENTURY SE
ZAMĚŘENÍM NA ASIJSKÉ TURISTY

Diplomová práce

Autor: Bc. Lucie Hradilová

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2018

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Podnikatelský plán: založení cestovní agentury se zaměřením na asijské turisty“ vypracovala samostatně pod vedením Doc. Ing. Jaroslavy Kubátové, Ph.D. a odborným dohledem Mgr. Ing. Barbory Haltofové a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Tímto bych velmi ráda poděkovala Ing. Mgr. Barboře Haltofové a Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady, ochotu a čas, který mi věnovaly.

Obsah

Ediční poznámka	6
Úvod	7
1 Teoretická východiska vzniku podnikatelského subjektu.....	8
1.1. Právní úprava podnikání a definice podnikatele v českém prostředí.....	8
1.2. Podnikání právnických osob	10
1.2.1. Společnost s ručením omezeným.....	11
2 Podnikatelský plán.....	14
2.1. Struktura podnikatelského plánu	15
2.1.2. Analýza trhu.....	16
3 Trh mezinárodního cestovního ruchu	23
3.1. Sezónnost.....	23
3.2. Vývoj čínského zahraničního turismu	25
3.3. Kulturní specifika čínských turistů	26
4 Analýza odvětví	29
4.1. Analýza PESTL	29
4.1.1. Politické faktory.....	29
4.1.2. Ekonomické faktory.....	30
4.1.3. Sociální a kulturní faktory	31
4.1.4. Technologické faktory	32
4.1.5. Legislativní faktory.....	34
4.2. Porterův model pěti konkurenčních sil	35
4.3. SWOT analýza.....	42
4.3.1. Rozšířená SWOT – strategie.....	43
5 Analýza zákazníků.....	45
5.1. Atraktivita Evropy pro čínské turisty.....	45
5.2. Analýza celkového trhu	46
5.2.1. Analýza celkových zákazníků	47
5.2.2. Segmentace trhu.....	49
6 Návrh podnikatelského plánu	57
6.1. Popis podnikatelské příležitosti	57
6.2. Všeobecný popis firmy	58
6.3. Klíčové osobnosti firmy	59
6.4. Popis produktů.....	60

6.5.	Marketingový plán.....	61
6.5.1.	Marketingový mix	61
6.6.	Personální otázky	65
6.7.	Finanční plán	66
6.7.1.	Náklady.....	66
6.7.2.	Zahajovací rozvaha	68
6.7.3.	Plánované výnosy	68
6.7.4.	Plánovaný výkaz zisků a ztrát.....	70
6.7.5.	Plánovaný výkaz peněžních toků.....	71
6.7.6.	Finanční analýza	72
6.8.	Rizika podnikatelského plánu.....	73
	Závěr.....	74
	Summary.....	76
	Seznam pramenů a literatury	77
	Seznam použitých zkratk	82
	Seznam obrázků.....	83
	Seznam tabulek.....	83
	Seznam příloh	83
	Přílohy	84

Ediční poznámka

Pro přepis čínských slov je v této práci používána transkripce pinyin, která slouží pro transliteraci čínštiny a je často využívána v akademických pracích. Slova, která se již stala součástí české slovní zásoby jsou použita tak, jak jsou v češtině běžně používána (např. Šanghaj atd.).

Úvod

Rostoucí zájem o cestování do Evropy, respektive České republiky ze strany čínských turistů, otevírá nové možnosti uplatnění podnikatelských subjektů. Čínský trh se pomalu stává důležitým zdrojem také pro oblast cestovního ruchu v České republice, a přestože množství Číňanů, kteří zde zavítají, nelze svou velikostí srovnávat s počtem mířících do zemí Západní Evropy, je potřeba, aby subjekty operující na tomto trhu byly na příliv nových turistů připraveny. Přestože převážná část Číňanů do Evropy zavítá prostřednictvím některého z čínských tour operátorů, v posledních letech si můžeme všimnout také nárůstu počtu tzv. nových čínských turistů (Trivett a Staff, 2013, s. 5), kteří se od těch tradičních zásadně liší svým postojem a způsobem cestování.

Studium čínské filologie a aplikované ekonomie, v rámci kterého autorka strávila rok v ČLR a jeden rok na Taiwanu, společně se zájmem o oblast cestovního ruchu, vedly k založení cestovní agentury, která poskytuje průvodcovské služby čínsky mluvícím cestovatelům. Vzhledem k faktu, že by se agentura chtěla zaměřit svými produkty převážně na skupinu individuálních turistů, kteří cestují samostatně a mimo organizovaný zájezd, vybrala si autorka jako téma své diplomové práce vypracování podnikatelského plánu, jehož hlavním cílem je rozšíření portfolia poskytovaných služeb na trhu.

Práce je rozdělena do celkem šesti hlavních kapitol, z nichž první tři jsou kritickou literární rešerší a zabývají se teoretickými východisky vzniku podnikatelského subjektu, legislativní úpravou podnikání na území České republiky, specifiky v oblasti mezinárodního cestovního ruchu s důrazem na charakteristiku čínské klientely a stručným přehledem o vývoji cestovního ruchu v Čínské lidové republice.

Následuje analýza odvětví, která by měla sloužit k lepšímu porozumění současné situace na zvoleném trhu a rovněž k určení příležitostí a hrozeb, se kterými se nově založený podnik může setkat. V návaznosti na analýzu trhu je provedena analýza zákazníků, jejímž výsledkem je určení cílové skupiny a její bližší charakteristika, v rámci které bude rovněž provedeno kvalitativní šetření prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Na základě teoretických poznatků získaných z dosavadních studií a výsledků provedených analýz je v závěrečné části sestaven podnikatelský plán založení cestovní agentury specializující se na čínsky mluvící turisty.

1 Teoretická východiska vzniku podnikatelského subjektu

Každý začínající podnikatel, který chce vstoupit na trh se svým produktem musí znát právní prostředí, ve kterém se bude pohybovat a jehož zákony se musí řídit. První kapitola se zaměří na definici podnikatele a podnikání v rámci české legislativy. Nastíněny budou stručně také jednotlivé právní formy podnikání fyzických a právnických osob a zmíněny budou i některá z kritérií, která je potřeba zvážit při výběru optimální formy podnikání. Vzhledem k faktu, že pro tuto konkrétní cestovní agenturu byla zvolena forma společnosti s ručením omezeným, pozornost bude blíže zaměřena pouze na tuto obchodní společnost a náležitosti, jež jsou potřeba k jejímu založení.

1.1. Právní úprava podnikání a definice podnikatele v českém prostředí

Podnikání v České republice je legislativně upraveno celkem třemi zákony, a to zákonem č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, jenž na podnikání nahlíží jako na „*soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“ (ČESKO, 1991). Zákon dále uvádí celkem tři skupiny činností, které nelze považovat za živnost, a které se řídí jinými právními předpisy o výdělečné činnosti, například činnost bank, pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor atd.

Dalším zákonem je zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, který na podnikání nahlíží ze širší perspektivy, popisuje rovněž činnosti, které sice nespadají pod živnosti, ale lze je považovat za podnikání. Zabývá se právnickými osobami, spotřebiteli a vymezuje rovněž osobu podnikatele (ČESKO, 2012a).

Posledním právním předpisem, který se rovněž zabývá problematikou podnikání je zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který se přímo zaměřuje na jednotlivé formy podnikání právnických osob (ČESKO, 2012b).

Co se týče definice podnikatele, živnostenský zákon říká, že se jedná o fyzickou či právnickou osobu, která splňuje podmínky stanovené tímto zákonem (ČESKO, 1991).

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník nabízí širší pohled, tedy, že se jedná o osobu, která „*samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku*“ (ČESKO, 2012a). Dále zákon uvádí, že za podnikatele je také považována ta osoba, která v rámci své vlastní obchodní, výrobní či obdobné činnosti uzavírá smlouvy s těmito činnostmi související, případně osoba, která je k tomuto podnikatelem pověřena. Podnikatelem je podle zákona také osoba zapsána do obchodního rejstříku, která disponuje živnostenským či jiným oprávněním. Ne vždy však musí mít podnikatel obchodní firmu, právně může jednat také pod svým vlastním jménem.

Kromě právního hlediska lze na podnikání pohlížet také z několika dalších úhlů. Podle Vebera a Srpové může být z ekonomického hlediska bráno jako činnost, která zhodnocuje vložené ekonomické zdroje a dochází během něj ke vzniku přidané hodnoty. Z psychologického se zase jedná o aktivitu, která pomáhá podnikateli k seberealizaci a při níž může dosáhnout svých osobních i pracovních cílů. V sociologickém měřítku zase přináší možnosti zefektivnění využití zdrojů, zvýšení blahobytu či vytváření pracovních míst (Veber a Srpová et al., 2012, s. 14).

1.2. Podnikání právnických osob

Důležitým krokem každého podnikatele před zahájením vlastní podnikatelské činnosti je volba vhodné právní formy podnikání. Na základě stanovených kritérií, které by měly odrážet jeho potřeby, se rozhoduje mezi podnikáním jakožto fyzickou osobou s živnostenským oprávněním, či právnickou osobou v jedné z níže zmíněných podob.

Vzhledem k zaměření práce bude pozornost věnována pouze podnikání právnických osob (dále jen PO) prostřednictvím korporací, které jsou blíže specifikovány v již dříve zmíněném zákoně o obchodních korporacích (ČESKO, 2012b). Ten korporacemi rozumí **obchodní společnosti a družstva**, přičemž obchodní společnosti dále dělí na:

- osobní (veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost)
- kapitálové (společnost s ručením omezeným a akciové společnost)
- evropskou společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení

Veber a Srpová uvádí několik hlavních bodů, které by měly být v rozhodovacím procesu o právní formě zváženy a mezi které například patří nutný počet osob zakladatelů, náročnost založení podniku, velikost počátečního kapitálu, způsob a rozsah ručení za závazky podniku či zdanění zisku (Veber a Srpová et al., 2012, s. 70).

Po důkladném zvážení pozitivních a negativních stránek se podnikatel rozhoduje pro určitou formu podnikání a pokračuje dále podle zákonem daného postupu založení podniku, jehož výsledkem je vznik nové společnosti. V případě této cestovní agentury byla na základě výše zmíněných kritérií vybrána právní forma společnosti s ručením omezením, přičemž hlavními důvody byly rozsah a způsob ručení za závazky podniku a výše minimálního počátečního kapitálu, který byl od roku 2014 snížen na 1 Kč, místo původních 200 tisíc. Nevýhodou této formy je vyšší administrativní náročnost na založení a chod podniku (např. svolávání valné hromady) či zdanění zisku prostřednictvím dani z příjmů PO, přičemž sazba činí 19 % (BusinessInfo.cz, 2017a).

1.2.1 Společnost s ručením omezeným

Nejrozšířenější právní formou mezi malými a středními podniky je právě společnost s ručením omezeným (Veber, et al., 2012, s. 74). Jak uvádí zákon o obchodních korporacích, na rozdíl od veřejných obchodních společností, kde za závazky společnosti ručí společníci celým svým majetkem, v případě s.r.o. je toto ručení omezeno do výše, v jaké společníci nesplnili svou vkladovou povinnost, a to všichni společně a nerozdílně (ČESKO, 2012b).

Snahou o podpoření podnikání došlo také ke snížení výše minimálního základního kapitálu, který byl původně 200 tisíc Kč na nynější 1 Kč za podmínky, že vklad jednoho ze společníků nebude nižší než právě 1 Kč. Vkladovou povinnost musí společníci splnit nejpozději do 5 let od založení společnosti (BusinessInfo.cz, 2017b). Co se týče minimálního počtu společníků, společnost může být založená pouze jedním společníkem, v tomto případě se jedná o tzv. jednočlennou společnost, nejvyšší počet společníků je zákonem omezen na padesát.

Podíly společníků jsou určeny podle jednotlivých poměrů jejich vkladů k základnímu kapitálu, případně podle toho, jak se dohodnou ve společenské smlouvě. Statutární orgán je tvořen jedním nebo více jednatelem společnosti, kteří jsou pověřeni jejím obchodním vedením. Nejvyšším orgánem je pak valná hromada, na které společníci schvalují účetní závěrku, rozhodují o přerozdělení zisku, způsobu úhrady ztráty nebo případně o změně společenské smlouvy. K tomu, aby byla valná hromada usnášeníschopná je potřeba přítomnost společníků, kteří mají alespoň polovinu všech hlasů. Hlasování je nyní možné také způsobem per rollam, což znamená, že návrhovač rozešle všem společníkům návrh poštou a ti se k návrhu musí vyjádřit. Pokud tak neučiní, nahlíží se na tuto skutečnost jako na nesouhlas s návrhem (ČESKO, 2012b).

Založení společnosti s ručením omezeným

K tomu, aby byla s.r.o. založena je potřeba nejprve uzavřít společenskou smlouvu nebo sepsat zakladatelskou listinu (v případě že je pouze jeden společník) u notáře, která podle § 146 zákona o obchodních korporacích (ČESKO, 2012b) musí obsahovat tyto náležitosti:

- firmu společnosti

- předmět podnikání nebo činnosti společnosti
- určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla
- určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených
- výši vkladu
- výši základního kapitálu
- počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost

Dalším krokem je získání živnostenského či jiného oprávnění podle toho, zda podnikatelská činnost spadá do skupiny živností, nebo se řídí jiným právním předpisem než zákonem o živnostenském podnikání. Jak již bylo zmíněno výše, ten plným výčtem uvádí činnosti, které pod živnost nespádají a určuje, jaké podmínky musí fyzické a právnické osoby splnit, aby toto oprávnění získaly. U žadatele musí být tedy splněna podmínka svéprávnosti a bezúhonnosti, což znamená, že nesměl být v minulosti odsouzen za trestný čin související s podnikáním či předmětem podnikání (ČESKO, 1991).

Na rozdíl od cestovní kanceláře, která je považovaná za živnost koncesovanou, tudíž je k jejímu provozování nutná koncesní listina, spadá cestovní agentura do skupiny živností ohlašovacích – volných, u kterých není potřeba odborné způsobilosti. V předmětu podnikání je pak podle přílohy č. 4 živnostenského zákona uvedeno „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“ – obor činnosti „provozování cestovní agentury a průvodcovské činnosti v oblasti cestovního ruchu“ (ČESKO, 1991).

Po získání živnostenského oprávnění je potřeba složit základní kapitál na bankovní účet a po obdržení dokladu o splacení požádat o zápis společnosti do obchodního rejstříku. Jak uvádí internetový portál BusinessInfo.cz, od roku 2014 tento proces probíhá přes tzv. inteligentní formuláře Ministerstva spravedlnosti ČR a je k tomu potřeba doložit společenskou smlouvu, živnostenské oprávnění, čestné prohlášení jednatele a bankovní doklad o splacení vkladu. Tento krok musí být učiněn nejpozději do 6 měsíců od sepsání společenské smlouvy, tedy založení společnosti (BusinessInfo.cz, 2014).

Shrnutí

Pro podnikatele v České republice jsou stěžejní tři zákony, a to zákon o živnostenském podnikání, zákon č. 89/2012 Sb. Nového občanského zákoníku a zákon o obchodních korporacích, které upravují podnikání fyzických a právnických osob. Kromě definice podnikání byly v první kapitole zmíněny možnosti, které má podnikatel při výběru právní formy a která kritéria by měl při tomto rozhodování zvážit. Vzhledem k faktu, že cestovní agentura, pro kterou je tento podnikatelský plán vypracován, byla založena ve formě společnosti s ručením omezeným, bližší informace se týkaly pouze této formy a postupu jejího založení.

2 Podnikatelský plán

Předchozí kapitola se zabývala obecnou charakteristikou podnikání a vším, co musí podnikatel udělat před jeho zahájením. Jedním z nejdůležitějších kroků, které k těmto činnostem patří, je sepsání podnikatelského plánu. Ten by mu měl pomoci ujasnit si svůj podnikatelský záměr a zdali je jeho nápad schopný na trhu uspět. Tomu, jak na definici podnikatelského plánu nahlíží čeští i zahraniční autoři, se bude věnovat následující text.

V literatuře zabývající se tematikou podnikatelského plánu, je možné se často setkat s definicí Hisricha, který tvrdí, že *„podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku“* (Hisrich, 1996, s. 108).

Koráb k tomu dále dodává, že se jedná o dokument, který je určen pro majitele podniku, manažery a externí investory. Pomáhá srovnat podnikatelské plány s realitou, určit životaschopnost podniku, získat finanční prostředky či může sloužit k plánování dalšího směřování firmy (Koráb et al., 2007, s. 13). Význam sepsání podnikatelského plánu vidí Wupperfeld především v tom, že pomáhá lépe si urovnat myšlenky, popsat a kriticky prozkoumat podnikatelský záměr a v neposlední řadě také jako nástroj vnitropodnikového řízení (Wupperfeld, 2003, s. 13)

Obecně by se tedy dalo říct, že podnikatelský plán slouží k interním a externím účelům, kde uvnitř firmy slouží jako podklad pro rozhodování či kontrolu, zatímco pro externí subjekty přináší informace o schopnosti realizovat projekt a zhodnotit vložený kapitál (Veber a Srpová et al., 2012, s. 96).

2.1 Struktura podnikatelského plánu

Forma zpracování plánu není jednotná a provedení se liší v závislosti na účelu, ke kterému by měl plán sloužit a potřebám konkrétní firmy. V literatuře je tedy možné se setkat s celou řadou různých struktur podnikatelských plánů a je pouze na podnikateli, kterou formu si k ujasnění vlastních cílů podnikání zvolí. Koráb navíc uvádí, že ať už si podnikatel zvolí jakoukoliv formu, plán by se měl zabývat především čtyřmi hlavními oblastmi, a to otázkami týkajícími se **trhu** (zdali je trh dostatečně velký), **produktem** (zdali jsou výrobky či služby dostatečně kvalitní), lidmi a personálem (jejich schopnostmi a výkonnosti) a v neposlední řadě také **financemi** (Koráb et al., 2007, s. 39).

V následujícím textu bude uvedeno několik základních možných struktur a následně bude rozhodnuto, jaké z částí plánu budou použity jako podklad pro praktickou část s ohledem na charakter a potřeby cestovní agentury a účel, za kterým je podnikatelský plán tvořen.

Koráb, který vychází ze struktury podnikatelského plánu Hisricha a poznatků z praxe, uvádí poněkud obecnější strukturu: titulní strana, exekutivní souhrn, analýza trhu, popis podniku, výrobní plán, marketingový plán, organizační plán, hodnocení rizik, finanční plán a přílohy (Koráb et al., 2007, s. 36).

Podobnou strukturu navrhuje také **Veber a Srpová**, kteří zde řadí: shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, všeobecný popis firmy, klíčové osobnosti, produkt (výrobky nebo služby), potenciální trhy, okolí firmy a konkurence, prodej, výroba, provozní činnosti, personální otázky, finanční plán, rizika podnikatelského plánu a přílohy (Veber a Srpová et al., 2012, s. 98).

Struktura navrhovaná **Wupperfeldem** (2003, s. 16) se kromě výše uvedených částí podrobněji zaměřuje také na vývoj podniku (v případě že se jedná již o fungující firmu), jeho další rozvoj a samostatná část je věnována také plánování investic.

Zatím pak **Srpová** doporučuje podobu plánu, který je vhodný zejména pro výrobní podniky a blíže se zabývá jednotlivými částmi výrobního procesu: shrnutí, profesní a osobní údaje o vlastnících firmy, popis podnikatelské příležitosti, majetkoprávní vztahy související s projektem, technicko-technologická část projektu, dodavatelské zajištění realizace projektu, vstupy projektu – materiálové vstupy a energie, postavení firmy na trhu, konkurence, marketing, zabezpečení prodeje,

finanční plán, hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu a příloha (Srpová et al. 2007, s. 11),

V případě řešeného podnikatelského plánu bylo rozhodnuto o kombinaci vybraných částí doporučovaných Veberem a Korábem, vzhledem k faktu, že nejlépe odpovídají oblastem, které si je potřeba v rámci podnikání cestovní agentury ujasnit.

2.1.2. Analýza trhu

Návrhu podnikatelského plánu by měla předcházet analýza trhu, která podnikateli může pomoci utvořit si představu o současné situaci na trhu. Součástí celkové analýzy jsou jednotlivé analýzy dílčí, a to analýza trhu a odvětví (PESTL analýza), analýza cílových zákazníků, Porterův model pěti konkurenčních sil zvolený pro analýzu konkurence a SWOT analýza (Koráb et al., 2007, s. 36).

Analýza PESTL

PESTL analýza zkoumá vnější okolí podniku, které má dopad na jeho fungování a ovlivňuje taktéž poptávku po produktech firmy. Někdy je užíván také název SLEPT, či PESTEL, v jehož případě jsou do analýzy zařazeny také ekologické faktory.

Dle Keřkovského má analýza vnějšího prostředí za úkol odhalit vývojové tendence, které ovlivňují a mohou ovlivňovat v budoucnu firmu. Přínosem analýzy je upozornění na příležitosti či hrozby, které přináší vnější prostředí a kterých by mohla firma využít ve svůj prospěch (Keřkovský, 2006, s. 49).

Název PESTL je akronymem a jak uvádí Koráb, jedná se o těchto pět oblastí (Koráb et al., 2007, s. 49):

- **Politická:** pro podnikání je důležitým faktorem politická stabilita, účast země v politicko-hospodářských organizacích, v případě zahraničního podnikání také politická situace mezi konkrétními zeměmi, politické trendy a postoje k podnikání
- **Ekonomická:** v dnešním globalizovaném světě je potřeba kromě makroekonomických vlivů na národní úrovni brát v potaz také ekonomickou

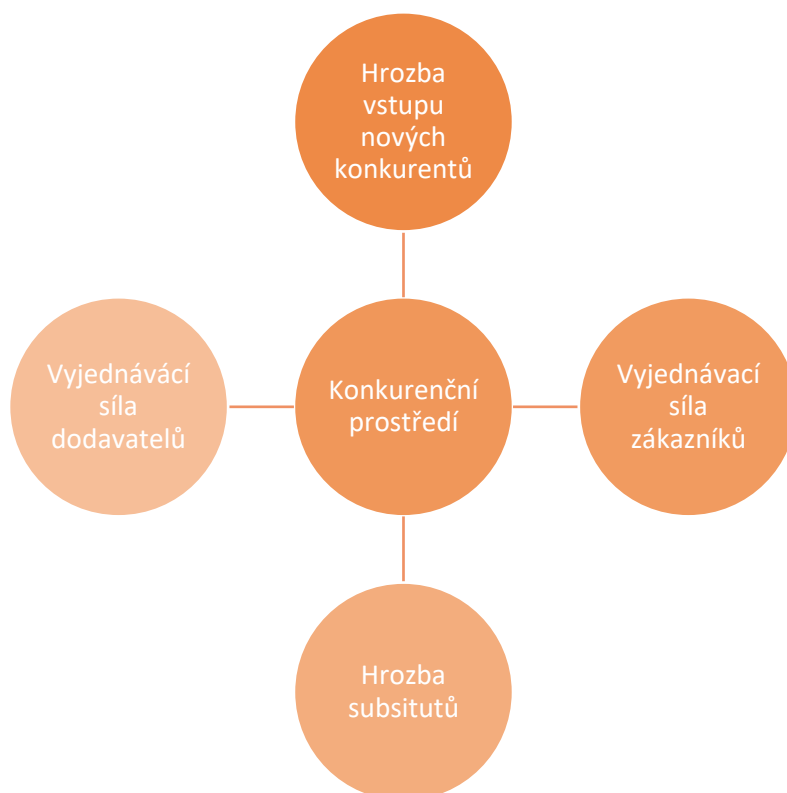
situaci a vývoj v nadnárodním měřítku. Součástí analýzy by tedy měly být makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady.

- **Sociální a demografická:** pozornost bude věnována demografickým ukazatelům, úrovni vzdělání či otázce příjmů a výdajů domácností. Je rovněž nutné zamyslet se nad tím, jaké hodnoty a postoje lidé ve společnosti vyznávají, jaký je jejich způsob života, v případě zahraničního trhu je potřeba si dát pozor také na kulturní odlišnosti, které mají vliv na vnímání produktu a tvorbu poptávky.
- **Technologická:** s rychlým rozvojem technologií souvisí také tlak na společnosti tyto trendy sledovat a přizpůsobovat své podnikání novým podmínkám. Je potřeba tedy zmapovat vývoj a dostupnost technologií, internetu a aplikací, které mohou mít na podnikání vliv.
- **Legislativní:** tato oblast výrazně ovlivňuje možnosti vstupu na trh, podnikání v daném odvětví a celkovou legislativní zátěž. Tato oblast bude tedy věnována zákonům a jejich použitelnosti.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro analýzu konkurence je často využíván Porterův model, který slouží k identifikování případných hrozeb a příležitostí, jež plynou z pěti na sebe působících sil na daném trhu a zároveň tak určují strategickou pozici podniku. Na základě analýzy je pak možno navrhnout marketingovou strategii firmy.

Obrázek č. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Keřkovský, 2006

Vlastní zpracování

Jak lze vidět na obrázku č. 1, při použití Porterova modelu, který analyzuje oborové okolí podniku, je pozornost zaměřena na celkem pět sil, které na vybraném trhu působí a určují strategickou pozici firmy. Mezi těmito silami existuje několik zákonitostí, které popisuje Keřkovský (Keřkovský, 2006, s. 53):

- **Vyjednávací síla zákazníků je velká tehdy**, když se například jedná o významného zákazníka (ať už z pohledu velikosti odběru či je to firma s dlouholetou tradicí, společensky významná), má nízké náklady na přestup ke konkurenci a existují pro něj snadno dostupné substituty,
- **Vyjednávací síla dodavatelů je velká tehdy**, když firma není pro dodavatele důležitým zákazníkem a poptávané produkty si nemůže v případě potíží s dodavatelem zajistit sama nebo je na trhu nedostatek substitutů.
- **Vstup nových konkurentů na trh se snižuje tehdy**, když jsou fixní náklady potřebné pro vstup vysoké, vyskytují se přirozené monopoly, v odvětví lze využít tzv. úspory z rozsahu výroby (malá firma nemůže svými dražšími cenami

konkurovat větším společnostem), zavedené firmy reagují na vstup nových subjektů agresivně, např. cenovou válkou.

- **Ke snížení hrozby vstupu substitutů dochází**, když produkt sám o sobě nemá substituty, nebo jsou na trhu prodávány za vyšší ceny a pro zákazníka jsou náklady přestupu k substitutu příliš vysoké.
- **Rivalita firem je vysoká**, pokud se jedná o omezený a málo rostoucí trh, v budoucnu lukrativní trh či trh s velkým množstvím konkurentů.

Analýza zákazníků

Firma nemůže být dlouhodobě úspěšná, pokud nebude existovat skupina lidí, kteří budou mít zájem o její produkty. Takovou to skupinu označuje Wupperfeld jako celkový trh zákazníků, tedy „*všechny myslitelné možnosti využití našeho výrobku či služby*“ (Wupperfeld, 2003, s. 64). To však ještě neznamená, že tito lidé mají k produktům společnosti přístup a opravdu si jej koupí. Ti, jejichž přání a možnosti se blíží nabídce, jsou součástí tzv. potenciálního trhu, který pak v sobě zahrnuje trh cílový a na ten by se měli firmy ve své marketingové činnosti primárně zaměřit. V rámci analýzy je pak nutné definovat, kdo tito lidé jsou, jaké mají potřeby, očekávání, přání a na základě těchto výstupů provést segmentaci trhu a určit tak cílovou skupinu zákazníků.

2.1.3. Popis podnikatelské příležitosti

Jak uvádí Veber a Srpová, tato část by měla obsahovat tři základní body, a to stručný popis produktu, jeho konkurenční výhodu, a užitek který přinese zákazníkovi (Veber a Srpová et al., 2012, s. 99). Podnikatel by zde měl nastínit, jakou mezeru na trhu objevil, proč je nejlepší doba vstupu s produktem na trh právě nyní a jaké má předpoklady, aby s produktem uspěl. Čtenář by se měl také dozvědět, jaké jsou možnosti řešení určitého problému z pohledu zákazníka na trhu nyní a jak nový produkt může řešení problému zlepšit či inovativně nabídnout zcela jiné řešení.

2.1.4. Všeobecný popis firmy

V této části by mělo být popsáno dosavadní fungování a základní informace o firmě. Lze zde tedy nalézt údaje o založení a sídle firmy, kdo jsou její majitelé, jaká byla hlavní motivace pro založení a krátké představení hlavního produktu firmy. Podle Vebera a Srpové by společnost měla mít definovanou také svou misi, vizi, dlouhodobé cíle (které by měly být SMART – specifické, měřitelné, ambiciózní, reálné a termínované) a strategie, tedy jak daných cílů dosáhneme (Veber a Srpová et al., 2012, s. 99).

2.1.5. Klíčové osobnosti

Další částí navrhovanou Veberem a Srpovou je uvedení organizační struktury společnosti a krátké představení hlavních osobností ve vedení firmy. Není potřeba přikládat životopisy, je ale důležité zmínit jejich kompetence a dovednosti, které pomůžou firmě realizovat její cíle a budou naplňovat vizi a misi společnosti (Veber a Srpová et al. 2012, s. 99).

2.1.6. Popis produktu

Jednou z nejdůležitějších částí je samozřejmě představení produktu, který firmě zajistí příjmy. Výrobek či služba by měly přijít s řešením problému se kterým se zákazník potýká a nabídnout mu tak přidanou hodnotu z jeho využití. V této části bude na základě doporučení Vebera a Srpové blíže popsáno, jaký problém produkt řeší a jaký má jeho využití pro zákazníky přínos (Veber a Srpová et al., 2012, s. 100).

2.1.7. Marketingový plán

Znát potřeby a přání cílových a potenciálních zákazníků, nabízet jim zajímavý produkt a umět jej dobře komunikovat jsou zásadní věci, které rozhodují o úspěšnosti firmy. Sestavením marketingového plánu si podle Korába (2007, s. 82) podnikatel ujasní, jakým způsobem chce své produkty distribuovat, oceňovat a propagovat a formuluje tak strategii podniku. Výstupem pak bude sestavení marketingového mixu, který může mít základní podobu skládající se ze čtyř nástrojů, tzv. 4P, tedy

product/produkt, price/cena, place/distribuce a promotion/propagace (Koráb et al., 2007, s. 82).

2.1.8. Personální otázky

Při sepisování podnikatelského plánu je nutné si také ujasnit, kdo bude činnosti vedoucí k naplnění vytyčených cílů vykonávat, kolik zaměstnanců bude firma potřebovat a jaké požadavky budou na tyto pracovníky kladeny. Veber a Srpová tvrdí uvádí, že v případě začínajících a malých firem postačí, když podnikatel u jednotlivých kapitol zmíní, kým bude daná činnost vykonávána (Veber a Srpová et al., 2012, s. 100).

Vzhledem k nutnosti neustále se v dnešní době vzdělávat a přizpůsobovat rychle se měnícím podmínkám na trhu, by mělo vedení společnosti rovněž zvážit, jakým způsobem bude zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců.

2.1.9. Finanční plán

Jedná se o důležitou část, jejíž zpracování pomáhá podnikateli zjistit, jak velké zdroje bude na uskutečnění plánu potřebovat a v případě vypracování plánu pro investory bude tato část sloužit k informaci o návratnosti vloženého kapitálu. To, co bylo v plánu dosud popsáno slovy, by mělo být nyní vyjádřeno ve finanční podobě, což povede k ověření finanční životaschopnosti celého podnikatelského záměru.

Čeští autoři (Veber et al., 2012, s. 104; Koráb et al., 2007, s. 38) doporučují, zpracovat předpoklad příjmů a výdajů na tři roky, kde jsou zahrnuty plánované tržby a náklady, dále by měl obsahovat plánovanou rozvahu, výkaz zisku a ztráty a plán peněžních toků. Součástí může být rovněž finanční analýza zahrnující ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a výpočet bodu zvratu, tedy objem produkce, díky které podnik již nebude ve ztrátě ale právě na nule.

2.1.10. Rizika podnikatelského plánu

Podnikání je z podstaty věci vždy spojeno s určitým rizikem, tedy stavem, kdy dochází k negativní odchylce od vytyčených cílů. Součástí podnikatelského plánu by podle Vebera a Srpové měla být analýza rizik a návrh na opatření, která mohou pomoci

těmto negativním odchylkám předejít, či alespoň snížit jejich dopady (Veber a Srpová et al., 2012, s. 104).

Shrnutí

V této kapitole byly uvedeny možné struktury podnikatelských plánů v závislosti na tom, pro jaký typ podniku jsou vytvářeny a následně byly zkombinovány dvě doporučené podoby, jejichž části byly podrobněji popsány a budou použity praktické části při sestavování podnikatelského plánu.

3 Trh mezinárodního cestovního ruchu

Jak uvádí Palátková, společně s výrazným rozvojem světové ekonomiky se od konce 19. století vyvíjí rovněž mezinárodní cestovní ruch, který je závislý na jejím stavu v podobě mezinárodních příjmů, ale zároveň ji sám ovlivňuje ekonomickými přínosy v oblasti zaměstnanosti či výši HDP (Palátková, 2014, s. 12). Cestování lidí napříč zeměkouli sebou přináší velkou škálu pozitivních aspektů, například budování dobrých vztahů mezi jednotlivými národy a jejich vzájemného porozumění. Na druhou stranu je však spojen také s negativními vlivy, které mají dopad na životní prostředí, zejména při přeměně okolní krajiny a na životy místních obyvatel. Ti jsou často konfrontováni s odlišnou kulturou a v některých oblastech můžou negativní aspekty turismu převyšovat ekonomické přínosy.

V následujícím textu bude pozornost věnována problematice podnikání v mezinárodním cestovním ruchu, zejména hledisku sezónnosti a specifikům, která jsou spojena s čínským turismem. Legislativní vymezení podnikání cestovních agentur bude blíže popsáno v kapitole 4.1. o analýze PESTL, kde budou popsány zákony ošetřující podnikatelskou činnost těchto subjektů.

3.1. Sezónnost

Jedním z hlavních specifik podnikání v oblasti cestovního ruchu je jeho sezónnost. Zatímco u jiných odvětví mohou být tržby za prodané produkty a služby během roku v rovnováze, v případě turismu se často setkáváme s velkými výkyvy, kdy během sezóny jsou příjmy nadprůměrné v porovnání s příjmy během zbytku roku.

Rozlišovat můžeme mezi dvěma druhy vlivů, a to vlivy přírodními (například klima, počasí) a institucionálními (například zákonem daná dovolená, státní svátky). Pokud porovnáme situaci v Evropě a v Asii, zjistíme, že zatímco v evropských státech je zákonem garantovaná minimální délka dovolené čtyři týdny (v dnešní době mnoho společností nabízí jako firemní benefit také pátý týden), naopak jak popisuje Chen, ve většině východoasijských zemích mají zaměstnanci pouze dva týdny dovolené a zejména Číňané pak cestují nejčastěji přes státní svátky. Zatímco v roce 1999 čínská

vláda ustanovila 3 týdny dovolené, v roce 2008 tuto délku snížila na dva týdny, zvýšil se však počet státních svátku z 10 na 11 (Chen, 2016, s. 32).

Jestliže se podnikání v cestovním ruchu zaměřuje právě na čínské turisty, kde hlavními faktory ovlivňující rozhodování o cestování jsou čas a peníze, je potřeba mít tuto skutečnost na paměti a zohlednit ji především v tvorbě služeb a přípravě marketingové strategie.

Mezi hlavní čínské svátky patří zejména oslava založení ČLR, která se slaví 1. října a navazuje na ni týdenní volno nazývané tzv. zlatý týden, který je pro většinu Číňanů nejvhodnějším časem pro cestování, ať už v rámci Číny, tak pro cestu do zahraničí. Dalším důležitým obdobím, kdy Číňané cestují, jsou Svátky jara neboli Čínský nový rok, který se řídí lunárním kalendářem a jeho datum se tak každoročně mění. V roce 2018 bude začínat 15. února a na něj rovněž navazuje druhý zlatý týden, který trvá až do 21. února (Time and date, 2017). Zde je však potřeba zmínit, že tyto svátky jsou důležitým obdobím, kdy se schází celá rodina, a které tráví společně (podobně jako v případě Vánoc), a proto na rozdíl od týdenních prázdnin v říjnu Číňané zůstávají spíše doma, část turistů však i během těchto svátků cestuje do zahraničí.

Během roku se vyskytuje ještě několik dalších jednodenních státních svátků, během těch se ale nedá předpokládat, že by Číňané ve velké míře cestovali do tak vzdálené destinace, jakou je Evropa, ale realizují výlety spíše uvnitř Číny, popřípadě v okolních zemích. Kromě těchto dvou týdnů Číňané cestují také během letních školních prázdnin, což dokazují mimo jiné statistiky uvedené agenturou Czech Tourism ohledně příjezdového turismu do Evropy, popř. České republiky v návaznosti na letní sezonalitu s vrcholem od června do srpna (Czech Tourism, 2016, s. 4).

Rozdílnost v evropských a čínských svátcích sebou přináší jedno důležité pozitivum, kterým je právě částečné řešení problému sezónnosti v dané destinaci. Pokud tedy v případě České republiky budeme za hlavní sezónu považovat letní prázdniny a období Vánoc, popř. Velikonoc, můžeme očekávat, že čínští turisté budou kromě letních měsíců přijíždět také v říjnu a v únoru.

3.2. Vývoj čínského zahraničního turismu

Huang popisuje, že dlouhou dobu bylo pro Číňany nemožné vycestovat do zahraničí a odvětví cestovního ruchu se v Číně začalo pomalu rozvíjet až po Deng Xiaopingových reformách v 80. letech, kdy cestování za hranice mělo za úkol podpořit mezinárodní výměnu a pomoci ekonomickému vývoji (Huang, 2016, s. 23). Rychlý rozvoj tohoto odvětví nastal až začátkem 21. století, a přestože se situace díky mladší generaci z části mění, o čínském cestovním ruchu můžeme stále hovořit jako o tzv. nevyzrálém trhu.

Jeho nevyzrálost potvrzuje například praktika, při které čínští tour operátoři nabízeli své zájezdy s nízkou cenou pod vlastními náklady a potřebný příjem pak získávali z provizí od obchodů, kde byli turisté během zájezdu nuceni nakupovat. Důkazem je také přijetí zákona, který se zabývá ochranou spotřebitelů až v roce 2013 (Huang, 2016, s. 27). Kromě práv turistů řeší také jejich povinnosti, čímž chce čínská vláda vylepšit reputaci svých občanů při výjezdu do zahraničí, například že turisté musí respektovat zvyklosti dané země, chránit životní prostředí, dodržovat pořádek, nesmí poškozovat práva místních a rušit ostatní v jejich turistických aktivitách.

ČLR v počátcích vývoje odjezdového turismu zavedla politiku tzv. Approved Destination Status (dále jen ADS), což znamenalo, že Číňané mohli vyjíždět za hranice své země pouze v organizovaných skupinách a do zemí, které měly s ČLR podepsanou tzv. ADS dohodu. Přestože se počet regulací, které omezují výjezd Číňanů za hranice postupně snižuje, jak popisuje na svých webových stránkách Ministerstvo pro místní rozvoj, pokud chce zahraniční cestovní kancelář či agentura začít spolupráci s čínským tour operátorem a přivážet čínské turisty, musí uzavřít smlouvu o zajištění plnění závazků vyplývajících z Memoranda ADS a teprve tehdy je zapsána na seznam subjektů, které mohou tuto činnost vykonávat (MMR, 2015).

Co se týče současných omezení, důležitým faktorem, který výrazně ovlivňuje rozhodování turistů o cestování do určité destinace je vízová povinnost. Pokud se čínský turista rozhodne vycestovat do Evropy, v rámci schengenského prostoru mu stačí vyřídit jedno turistické vízum se kterým se pak může v tomto prostoru může volně pohybovat. Jak ukazuje studie provedená v Jižní Koreji (Huang, 2016, s. 36), zrušení vízové povinnosti má pozitivní vliv na růst počtu turistů do dané země (například Jeju Island). Zde však hraje roli rovněž geografická blízkost k ČLR.

Na druhou stranu však poplatek představuje pro zemi určitý příjem, který ji z turistů plyne. Pokud se jedná o schengenské vízum, ten čínský turista vyřizuje na ambasádě země, kde během svého cestování stráví nejdelší dobu. V případě, že se délka pobytu v jednotlivých zemích shoduje, učiní tak na ambasádě té země, do které vstoupí jako první. Pokud je brána v potaz nynější situace, kdy čínský turista cestuje po Evropě například 10 dní, podle délky pobytu, kterou uvádí agentura Czech Tourism, stráví v České republice 2,7 dne (Czech Tourism, 2016). Navíc ve velkém množství případů zde přicestuje z Německa či přiletí z jiné evropské země, debata o zrušení víz pro čínské turisty pro vstup do České republiky by měla smysl pouze v případě, že se na něm dohodnou všechny země Schengenu (iDnes, 2014).

3.3. Kulturní specifika čínských turistů

Čínská kultura, která se vyvíjela po více než 5 tisíc let, a o níž se hovoří jako o jedné z nejstarších kultur světa, si i v dnešním globalizovaném světě stále udržuje své charakteristické prvky. Přestože ve 20. století prošla čínská společnost zásadními změnami a od 80. let je ve velké míře vystavována západním vlivům, každodenní život většiny Číňanů je stále silně ovlivněn konfuciánstvím, taoismem a buddhismem. Pro potřeby této práce se zaměříme zejména na ty kulturní zvyklosti, které se odrážejí také ve způsobu cestování Číňanů a pro podnikání v tomto odvětví je potřeba je znát.

Autoři (Li, 2011, s. 741; Klímová, 2017, s. 71) zmiňují několik skutečností, na které jsou Číňané zvyklí, a které by měly subjekty podnikající v tomto odvětví zohlednit. Jedním ze základních požadavků, který vychází z pohledu Číňanů na péči o své zdraví a kulturních zvyklostí, je požadavek na horkou vodu podávanou k jídlu. Manažeři hotelů, kteří se chtějí zaměřovat také na čínskou klientelu by pak měli zvážit umístění varných konvic na pokoje, jelikož si rádi přes den vaří čaj či popíjí horkou vodu.

Číňané a Taiwanci jsou obecně také velice pověřčiví, jak tvrdí Klímová, velké množství pověr často souvisí se suprasegmentálními fonémy, což se projevuje například u číslovky „4“. Ta se sice vyslovuje jako „sì“ ve čtvrtém tónu, stejně, ale ve třetím tónu se však realizuje slovo s významem „smrt“ (2017, s. 77). Je tedy jasné, že se Číňané budou snažit tomuto číslu a jeho použití vyhýbat, není tak například vhodné ubytovat čínského klienta v pokoji s číslem obsahující tuto číslovku nebo usadit Číňany

ke stolu po čtyřech. Kromě negativních konotací s čísly, mají Číňané ovšem rovněž „šťastná čísla“, a to například číslovku „8“ či „6“. Jako barva radosti a štěstí je vnímaná červená, naopak bílá je na rozdíl od evropského pojetí, vnímaná jako barva smutku (podobně jako smuteční černá barva v západních kulturách). Při tvorbě itineráře je potřeba také promyslet, v jakých restauracích se budou turisté stravovat. Číňané sice chtějí vyzkoušet místní kuchyni, dle Li vyžadují také čínské jídlo (Li, 2011, s. 744), což potvrzují také vlastní zkušenosti autorky práce.

Číňané jsou stále obecně vnímáni jako konzumenti luxusního zboží. Je to způsobeno především několika faktory. Jedním z nich je fakt, že cena tohoto typu zboží je díky vysoké dani v Číně v porovnání například s Evropou výrazně vyšší.

Co se týče kulturního faktoru, čínská společnost je silně hierarchická a je zde důležitý sociální status (Hofstede Insights, 2017). Luxusní zboží pak může majiteli pomoci demonstrovat své postavení ve společnosti. V Číně jsou také velice důležité vztahy (tzv. *guanxi*), kdy v nejužším okruhu stojí rodina, následována přáteli, známými, dále kolegy v práci a v nejširším kruhu se pak nacházejí neznámí lidé. Zatímco vazby v prvním okruhu, kde se nachází rodina a nejbližší přátelé, jsou velice silné, lhostejnost vůči neznámým lidem je v Číně patrná. Tento fakt se pak odráží také v nákupu luxusních produktů a celkové oblibě Číňanů nakupovat při cestování, jelikož velkou část nakoupeného zboží chtějí přivést jako dárky své rodině a přátelům.

Croce tvrdí, že čínští turisté přijíždějící do Evropy se snaží spíše ušetřit na výdajích za ubytování, dopravu a jídlo a za dovolenou v Evropě utratí okolo €1500 až €3000 za výlet, nešetří však na výdajích za nákupy, na které dají okolo jedné třetiny svých cestovních výdajů (Croce, 2016, s. 6). Takovouto skladbu výdajů potvrdil rovněž výzkum provedený China Tourism Academy, ve kterém respondenti uváděli, že přes 30 % svých výdajů při cestování utratí za nakupování, zatímco na zábavu a vstupenky vynaloží u obou okolo 10 %. Je však nutno zmínit, že údaje se silně lišily také v závislosti na destinaci, tedy že například v případě Hong Kongu to bylo už přes 70 % výdajů za nakupování (Dai et al., 2016, s. 255). Právě Hong Kong byl jednou z prvních destinací, kde Číňané mohli vycestovat, jejich cílem byly především nákupy luxusního zboží.

Klímová naopak argumentuje, že v případě České republiky jsou ochotni utratit vyšší částky také za ubytování a stravování a upřednostňují kvalitnější hotely a služby (Klímová, 2017, s. 74). V porovnání se zeměmi Západní Evropy tomu tak může být především díky obecně nižším cenám v Česku.

Přestože za hranice Číny v dnešní době cestuje pouze okolo 1,65 % čínské populace (Dai et al., 2016, s. 255), lze vyzorovat rozdílné charakteristiky těchto turistů, kteří přijíždějí do Evropy (viz. kapitola o segmentaci trhu). Zatímco někteří, především méně zkušené cestovatelé, kteří do Evropy přijíždějí poprvé, dávají přednost organizovaným zájezdům, a kromě památek tvoří velkou část jejich aktivit právě nákupy, zkušenější turisté, kteří již vyžadují jiný druh aktivit a vyšší kvalitu služeb, jsou ochotni utrácet větší částky také za zážitky a stravování. Značné rozdíly jsou také mezi jednotlivými generacemi, přičemž pro mladší generaci se stává cestování nebo studium v zahraničí běžnou skutečností, starší generace, která cestuje do zahraničí poprvé, má jinou představu o tom, co chtějí v dané destinaci dělat, a jak chtějí utratit své peníze.

Shrnutí

Subjekty, které podnikají v oblasti cestovního ruchu se zaměřením na čínskou klientelu by měly brát v potaz několik kulturních odlišností, které se v porovnání se západní klientelou objevují. Zmíněno bylo tedy několik specifik a nastíněn byl také stručný vývoj čínského turismu společně s omezeními, která jsou s ním do dnešní doby spojena.

4 Analýza odvětví

Před zahájením podnikatelské činnosti je potřeba provést několik analýz, které mohou podnikateli pomoci utvořit si představu o situaci na trhu, na nějž se chce zaměřit. Pro určení vnějších faktorů, které budou mít vliv na fungování podniku byla vybrána PESTL analýza, pro zjištění konkurenčních sil působících na trhu bude využit Porterův model a pro celkové zhodnocení firmy bude provedena analýza SWOT.

4.1. Analýza PESTL

Pro analýzu vnějšího prostředí firmy bude použita analýza PESTL, která se prostřednictvím pěti oblastí odhaluje vnější faktory ovlivňující fungování firmy.

4.1.1. Politické faktory

Politická stabilita a bezpečnostní situace v destinaci patří mezi faktory, které zásadním způsobem ovlivňují cestovní ruch. Čínští turisté jsou velice citliví na zprávy o bezpečnostních rizicích a jelikož Evropu vnímají většinou jako jednu destinaci, může nynější situace v Západní Evropě ovlivnit jejich rozhodování. Česká republika však byla v roce 2016 podle světového indexu míru označena za 6. nejbezpečnější zemi na světě (Vision of Humanity, 2017) a při marketingové komunikaci je tento fakt potřeba zdůrazňovat.

Od roku 2013 můžeme s nástupem Xi Jinpinga a Miloše Zemana sledovat i postupné politicko-hospodářské sbližování obou zemí. Jak se ve svém ročním reportu věnovaném Číně zmiňuje Czech Tourism, cestovní ruch může být ze strany čínské vlády vnímán a používán jako tzv. jemný mocenský nástroj, který slouží k demonstraci hospodářské síly. V případě ČR se to projevuje zejména aktivitami čínské společnosti CEFC (Czech Tourism, 2016, s. 8).

Tato investiční skupina, která je často kritizována ze strany některých českých sinologů (například Lomová, 2016) ohledně údajného propojení s čínskou vládou, nakoupila v České republice v oblasti cestovního ruchu akcie ve společnostech Invia.cz, Travel Service či vlastní hotely Mandarin Oriental Prague a Le Palais Art Hotel Prague. Výkonná prezidentka CEFC Marcela Hrdá k tomu dodává: „*Prahu s Čínou propojí tři*

pravidelné letecké linky. A my zde čínské turisty budeme umět ubytovat, máme v Praze hotel, pomocí Travel Service je rozvést dál po Evropě a Invia to celé prováže (...)“ (iDnes, 2016).

V potaz je potřeba brát také politickou situaci uvnitř Číny, kde vládne komunistická strana a jak uvádí Hebnar, v politice jsou klíčoví tři hráči: strana, armáda a stát, s tím, že hlavní úlohu zastává právě komunistická strana (Hebnar et al., 2016, s. 37). Přestože komunismus v Číně funguje v praxi jinak, než jak jsme zvyklí na něj nahlížet, i přesto sebou nese celou řadu rizik spojených s podnikáním, například naprostou kontrolu v tom, co se v čínském prostředí děje.

Bariérou pro cestování do zemí EU pro čínské turisty zůstává vízová povinnost, kde však stačí vyřízení pouze jednoho víza do země, ve které stráví nejdelší dobu a nadále se mohou svobodně pohybovat v rámci schengenského prostoru. Prezident ČR se vyslovil (Aktuálně.cz, 2016), že bude prosazovat zavedení bezvízového styku pro čínské turisty, což podle něj povede k rozvoji příjezdového turismu do ČR ze strany Číňanů (zatím se podařilo prosadit pětiletá obchodní víza).

4.1.2. Ekonomické faktory

Podnikání se neodehrává ve vakuu, ale působí na něj také makroekonomické vlivy, zejména pak odvětví cestovního ruchu je citlivé na ekonomickou situaci. ČLR zažívala v posledních třech dekáдах rapidní růst a rozvoj ekonomiky a ze zaostalé agrární země se stala podle hodnoty nominálního HDP druhou největší ekonomikou světa (9.2 tril. USD, Focus Economics, 2017).

Přes všechny problémy, které s takto velkým rozvojem byly spjaty (například rozevírání nůžek mezi bohatým východním pobřežím a západními provinciemi, sociální nerovnosti, obrovské rozdíly v příjmech obyvatelstva, znečištění životního prostředí atd.), napomohl tento ekonomický růst rozvoji střední třídy, tedy skupině obyvatelstva, která má dostatečný příjem na to, aby kromě zajištění základních potřeb mohla vynaložit peněžní prostředky také na cestování.

Velikost střední třídy je odhadována na 225 mil. domácností při použití měřítka ročního příjmu od \$11,500-43,000 a předpokládá se, že do roku 2020 do této skupiny přibude dalších 50 mil. domácností (The Economist, 2016).

Podle odhadů společnosti McKinsey bude 75 % obyvatel žijících ve městech vydělávat mezi \$9,000 a \$34,000 za rok (Barton et al., 2013). Pro srovnání, HDP na obyvatele v paritě kupní síly bylo v roce 2016 v ČLR \$15,400, v ČR to za stejný rok bylo \$33,200 (Central Intelligence Agency, 2016).

Hebnar popisuje čínskou střední třídu jako skupinu, která se chce „*agresivně vymezovat vůči anonymnímu davu a experimentovat s novými styly a designy. Chtějí být vnímání společností jako individua, ale na druhou stranu si nedovolí vybočovat až příliš. Jsou to mladší lidé v hlavních městech (Šanghaj, Peking, Kanton, Shenzhen) ochotní přijmout západní styl a jsou méně konzervativní*“ (Hebnar, 2016, s. 86).

Důležitým ukazatelem pro podnikatelské subjekty je však částka, kterou jsou Číňané ochotni za cestování do Evropy, respektive České republiky utratit. Jak již bylo zmíněno dříve, Croce uvádí, že během cesty na evropský kontinent utratí v průměru mezi €1500 až €3000 (Croce, 2016, s. 6). Za pobyt v ČR to pak průměrně činí 3905 Kč za osobu na den, přitom 50 % z této částky vydají před cestou (Czech Tourism, 2016).

4.1.3. Sociální a kulturní faktory

Spolu s ekonomickým rozvojem dochází v Číně také k výrazným sociodemografickým změnám. Jednou z výzev, se kterými se společnost musí potýkat, je stárnoucí populace, tedy nedostatek ekonomicky aktivního obyvatelstva. Z velké části je tento trend způsoben dlouholetou politikou jednoho dítěte, kdy rodina mohla mít jen jedno dítě (až na výjimky jako např. rodiny na vesnicích, menšiny, v zaostalých rurálních oblastech).

Postupně se ovšem od této politiky odklánělo a v roce 2013 došlo k výraznému uvolnění, kdy dvě děti mohly mít také rodiny, ve které jedním z rodičů byl jedináček. Od roku 2015 byla tato politika zrušena a rodiny mohou mít dvě děti bez rozdílu (iRozhlas, 2015).

Kromě stárnoucí populace je jedním z důsledků tohoto rozsáhlého omezení také vznik početné generace jedináčků, často označované jako „generace malých císařů“. Jedná se o čínské děti, které jsou zvyklé na pozornost celé rodiny a žijí s pocitem, že vše, co chtějí, dostanou. To se pak rovněž může odrážet v chování mladší turistů, což rovněž potvrzuje agentura Czech Tourism (Czech Tourism, 2016).

S rozvojem střední třídy roste také úroveň vzdělání, bohatší rodiny posílají své děti studovat do zahraničí, zejména do USA, takže mladší generace přichází často do kontaktu se zahraničním prostředím. Díky rozšíření internetu a přítomnosti západních společností na čínském trhu jsou mladší Číňané v porovnání se starší generací také více „westernizováni“ (čímž se myslí především konzumní způsob života, odklánění od kolektivistického smýšlení k většímu individualismu, touha po „užívání si života“).

Lze předpokládat, že výše zmíněné faktory společně s rostoucím počtem příslušníků střední třídy, se v budoucnosti budou čím dál tím více projevovat také v odvětví cestovního ruchu. S vývojem společnosti také souvisí vznik tzv. zkušených cestovatelů, tedy těch, kteří nejedou do zahraničí poprvé, orientují se na hlubší poznání země a dávají přednost netradičním zážitkům před klasickými programy nabízenými tradičními cestovními kancelářemi.

4.1.4. Technologické faktory

Odvětví cestovního ruchu zažilo díky technologickému vývoji převratné změny. Zatímco v minulosti hrály hlavní roli v poskytování turistických služeb hlavně kamenné cestovní kanceláře, s nástupem a rozšířením internetu se prodej zájezdu a jednotlivých služeb přesunul online. Dnes mají turisté k dispozici velkou řadu informací o destinaci, dopravě, ubytování, stravování atd. a široká škála různých mobilních aplikací značně usnadňuje turistovi cestování. Otázkou tedy zůstává, zdali ještě existuje v dnešní době všudypřítomných informací poptávka po službách průvodce, když většina informací je turistům dostupná rychle a zdarma online.

Přestože se technologie staly nedílnou součástí běžného života, nejsou v mnoha případech schopny nahradit lidský prvek ve službách. Zejména při cestování, kdy turista poznává danou zemi a očekává netradiční zážitek, nenahradí informace či videa zhlédnuta na obrazovce mobilu skutečný kontakt s místními lidmi a reálným prožitkem.

V Číně bylo ke konci roku 2016 celkem 731 mil. uživatelů internetu, z toho 95 % používá k přístupu na internet mobilní telefon (Rusell, 2017). Počítače a notebooky jsou používány zejména při práci či ve škole, na prohlížení webových stránek či připojení k sociálním médiím je výhradně používán smartphone. Tento fakt je potřeba mít na paměti při návrhu a optimalizaci webových stránek. Přestože se jedná se o velice

lákavý trh, čínské internetové prostředí v sobě zahrnuje velké množství odlišností a překážek ze strany vládních regulací a cenzury.

Pokud chce firma cílit na čínské zákazníky, přítomnost webových stránek v čínské mutaci je zásadní (aplikace WeChat však nyní rozvíjí nové mobilní rozhraní, kde by bylo možné vytvořit si vlastní stránku se všemi informacemi o firmě, nebylo by tedy nutné mít klasické webové stránky, tato možnost je však teprve v počátcích). Je potřeba mít také na paměti, že všechny stránky a informace, které se dostanou k čínskému uživateli procházejí přes tzv. Velký čínský firewall (The Great Firewall of China), který zabraňuje vstupu nežádoucího internetového obsahu do Číny, případně k cenzuře obsahu vzniklého přímo v Číně. Zatímco několik let zpátky bylo možné se v Číně připojit k několika oblíbeným západním aplikacím jakými jsou například Instagram, WhatsApp či používat Google, dnes už to možné není, navíc bylo zakázáno také používání VPN (Virtual Private Network). Cenzura internetu a omezení je rozhodně jednou z hrozeb vyplývajících z podnikání v Číně nebo cílení na čínské zákazníky.

Přestože webové stránky neobsahují „závadný“ obsah, tím pádem je lze otevřít také v Číně, rychlost načítání se může bez hostingu na čínských serverech zpomalovat. K tomu, aby si však společnost mohla čínský hosting zakoupit, potřebuje ICP licenci (Internet Content Provider), která má celkem dva druhy, a to základní a e-commerce (Shaefer, 2015). Základní licenci mohou získat čínské fyzické či právnické osoby, zahraniční společnosti z části vlastněné čínskou stranou nebo cizinci, kteří projdou poměrně složitým byrokratickým procesem. E-commerce je určena pouze pro čínské firmy, či zahraniční joint venture.

Je však potřeba zvážit, zdali firma vůbec hosting v Číně potřebuje, jelikož jak uvádí Shaefer (2015), webové stránky menších firem, které nejsou náročné na množství dat, by se měly bez problémů načíst i bez čínského hostingu. Další možností je pak hosting v Hongkongu, či Taiwanu. Jejich cena je však v porovnání s tím čínským několikanásobně vyšší. Kůra (2015) ale dodává, že výhoda hostingu přímo v Číně se projevuje například při následné optimalizaci pro vyhledávače (dále jen SEO), kdy takovéto stránky mohou získat lepší hodnocení při vyhledávání v prohlížeči Baidu, což je na území ČLR obdoba Googlu.

K řešení problému s rychlostí načítání stránek bez čínského hostingu může pomoci tzv. síť pro doručování obsahu (dále jen CDN), ať už lokální či globální. Podle organizace Greatfire však může při použití zahraničního poskytovatele dojít

k zablokování, přestože neobsahuje citlivý obsah, jako se tomu stalo v roce 2014. Čínská vláda tehdy ve snaze zakázat některé stránky znemožnila fungování celé zahraniční CDN a s tím bylo zablokováno několik tisíc webových stránek fungujících v Číně (Greatfire.org, 2014).

4.1.5. Legislativní faktory

Palátková vyjmenovává několik obecných zákonů, kterými se podnikatelská činnost cestovních agentur řídí a mezi které se řadí zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (Palátková et al., 2013, s. 16).

Tento výčet dále pokračuje zákonem o ochraně spotřebitele, o ochraně osobních údajů, o volném pohybu služeb, zákoníkem práce a zákonem o účetnictví. Navíc se kromě zákonů platných na území ČR musí cestovní kanceláře a agentury řídit také směrnicemi a nařízeními vydanými v rámci Evropské Unie, které upravují jejich činnost.

Speciálním zákonem je pak zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, který v § 3 upravuje činnost cestovní agentury, například tím, že agentura nesmí prodávat zájezdy subjektům, které nejsou cestovní kanceláře, ale může nabízet věci související s cestovním ruchem jakožto vstupenky, mapy či tištěné průvodce. Navíc musí označit také svou provozovnu, propagační a jiné materiály slovy "cestovní agentura" (ČESKO, 1999).

Zájezdem pak nejsou výlety nepřesahující 24 hodin, které v sobě nezahrnují ubytování, dále zájezdem není nabídka ubytovacího zařízení a kombinace služeb prodávána jinému subjektu za účelem jeho dalšího podnikání (ČESKO, 1999).

Od roku 2008 spadá provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost pod živnosti volné, zrušena byla také navíc dřívější nutnost kvalifikace průvodců (Praha 1, 2008). Asociace průvodců České republiky ovšem argumentuje, že se kvůli tomu snížila kvalita poskytovaných služeb a požaduje, aby MMR znovu novelizovala zákon a navrátila tak průvodcům povinnost složení profesní zkoušky (Aktuálně, 2014). Ke dni 20.10.2017 k této novelizaci zatím nedošlo.

Spolupráci s čínskými tour operátory na poli příjezdového cestovního ruchu upravuje Memorandum ADS uzavřené mezi Evropským společenstvím a Národní správou pro cestovní ruch Čínské lidové republiky. Cestovní kanceláře a agentury, které mají zájem na této spolupráci musí s MMR uzavřít smlouvu o zajištění plnění závazků vyplývajících z Memoranda ADS a poskytnout informace uvedené na webových stránkách ministerstva (MMR, 2015).

4.2. Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro analýzu konkurenčního prostředí firmy bude použit Porterův model, který, jak již bylo vysvětleno výše, zkoumá jednotlivé síly, které na podnik působí a určují tak strategickou pozici podniku na trhu.

4.2.1. Potenciální konkurenti

Na konci roku 2015 bylo v ČLR celkem 27,621 licencovaných cestovních kanceláří a agentur (China National Tourism Administration, 2015). Podle informací Croce ovšem pouze 8 % má povolení vyvážet turisty do zahraničí (Croce, 2016). Praxe je většinou taková, že čínská kancelář či tour operátor, který vystupuje jako prostředník, mají na starost především získávání zákazníků a o dopravu, ubytování či průvodce se pak stará zahraniční CK v místě pobytu.

Cestovní agentura, na kterou se diplomová práce zaměřuje, se však v prvních letech chce zaměřovat pouze na průvodcovské služby a nabídku tematických tour. V tomto konkrétním případě nejsou bariéry vstupu na trh příliš vysoké, na rozdíl od založení a fungování cestovní kanceláře.

Jak již bylo zmíněno dříve, od roku 2008 není nutné mít průvodcovskou licenci a stačí pouze vyřízení živnostenského oprávnění. Pro Číňana s trvalým pobytem v ČR tak není vstup na trh náročný. Pokud se navíc umí dobře orientovat v českém prostředí a disponuje kontakty v Číně, má oproti českému podnikateli, který nemusí vždy znát jazyk a nezná čínskou mentalitu, velkou konkurenční výhodu (to lze ale samozřejmě vyřešit najmutím kompetentního člověka). Rozdíly mezi přijetím čínsky mluvícího

Čecha a Číňana by se však mohly projevit v kulturních odlišnostech a pracovní mentalitě.

Nevýhodou ovšem pro čínského průvodce může být skutečnost, že zatímco některým čínským turistům vyhovuje, že průvodcem je právě Číňan, těm, kteří chtějí více autentický zážitek může imponovat spíše místní průvodce, který zná místní kulturu, má českou (zahraniční) mentalitu, ale umí čínsky. Vlastní zkušenost autorky je taková, že někteří turisté se cítili poctěni, že mají právě místního průvodce, zatímco ostatní skupiny turistů měli průvodce čínského, vzhledem k tomu, že momentálně je běžnější druhá varianta.

Zahraničním, popřípadě českým firmám nahrává v případě tohoto odvětví také všeobecně vyšší poskytovaná úroveň služeb. Hebnar hovoří o horší kvalitě služeb v Číně a tento fakt přisuzuje zejména špatnému tréninku personálu, nedostatku kreativního myšlení a zaměstnancům, kteří se bojí vyvinout jakoukoliv iniciativu a nezávisle myslet (Hebnar, 2016, s. 89).

4.2.2. Konkurenti v odvětví

Konkurence bude v rámci této analýzy rozdělena na přímou a nepřímou podle toho, zda nabízí podobný produkt také v čínském jazyce či nikoliv. Vzhledem k faktu, že agentura momentálně plánuje nabízet pouze jednodenní tour po Praze, případně nabízet služby soukromého průvodce individuálním skupinám, nebudou analyzovány cestovní kanceláře, které poskytují organizované zájezdy pro čínskou klientelu.

Přímá konkurence:

Platformy

V posledních letech stále více oblíbenějším nástrojem cestovního ruchu jsou platformy, které nabízejí zážitkové aktivity, průvodce, kurzy atd. Vystupují jako zprostředkovatelé, kteří pouze nabízí prostor pro prodej jednotlivých zážitků a poskytovatelé jim za zveřejnění platí poplatek.

Přestože se na takovýchto platformách objevuje velké množství aktivit, které mohou konkurovat produktům agentury, vzhledem k možnosti na těchto místech rovněž inzerovat své produkty, nelze platformu jako celek považovat za konkurenci, pouze jednotlivé produkty. Během podzimu 2017 byly tyto platformy zanalyzovány s cílem zjistit, jaké aktivity jsou nabízeny čínským turistům.

Světově největší platformou je německé **Get Your Guide**, které nabízí přes 29 000 aktivit po celém světě a spolupracuje s lokálními průvodci (Get Your Guide, 2017). Webové stránky jsou velice přehledné a uživatelsky přívětivé, jazykovou mutaci nabízí v celkem 18 jazycích. Co se týče nabídky programů v České republice, mohou turisté vyhledávat v kategoriích tour, aktivity, gastronomie a noční život, zimní sporty, vstupenky, pronájmy a doprava. Nejvíce aktivit (456) je nabízeno v Praze, dále pak Kutné Hoře (14) či v Českém Krumlově (13). Pokud byl ale výběr zúžen pouze na aktivity v čínštině, v nabídce bylo posléze pouze 8 programů. Dá se ale předpokládat, že aktivit vhodných pro čínské turisty bude více, protože u některých není potřeba průvodce, či některý z programů není omezen na určitý jazyk. Těchto 8 však nabízelo přinejmenším audio průvodce či brožuru v čínštině.

Silné stránky

- velké množství nabízených programů po celém světě
- rychle rostoucí společnost
- snadný nákup
- webové stránky v 18 jazycích
- recenze zákazníků přímo pod nabízenými programy
- spolupráce s lokálními průvodci

Slabé stránky

- minimální množství programů v ČR zaměřených přímo na čínsky mluvící turisty
 - neosobní přístup
 - pouze povrchní znalost českého prostředí a zajímavých míst v ČR
 - zaměření na všechny druhy turistů – není segmentace a lokalizace
- turisté v recenzích často uváděli, že tour byly dobře organizovány, ale nebyl dostatek času si místo/město pořádně prohlédnout a ocenili by, kdyby měli více času.

Mezi podobné platformy, které nabízí aktivity po celém světě, patří také několik asijských. Jednou z nich je například **KKKDay**, která momentálně v Praze nabízí 28 aktivit, většinu však v anglickém jazyce a pouze jednu aktivitu v čínštině, a to jednodenní výlet do Českého Krumlova s čínským průvodcem (KKday, 2016). Jelikož tato platforma vznikla v Asii, dá se předpokládat, že bude cílit především na místní zákazníky. To by mohla být příležitost pro spolupráci řešené agentury, kde nabízet své produkty.

Další platformou je **Klook**, která však v Praze nabízí prozatím pouze jedinou aktivitu, navíc jenom v angličtině. Informace jsou však uvedené v čínštině, takže stejně jako u předchozí platformy to neomezuje anglicky mluvící Číňany (Klook, 2017).

Čínští průvodci

Přímou konkurencí jsou pro agenturu především Číňané žijící v Praze, či České republice, kteří se živí jako průvodci. Své služby mohou nabízet přes platformu **8pig**, která shromažďuje soukromé průvodce po celém světě. Co se týče Prahy, v nabídce mají momentálně 2 průvodce jejichž tour se pohybují okolo 40 EUR. Dalších 20 čínských průvodců nabízí jednodenní výlety z Prahy do dalších českých měst, jejichž cena je v průměru zhruba 260 EUR (8pig, 2017).

Silné stránky:

- perfektní znalost čínského jazyka
- znalost čínské mentality a čínského prostředí
- pokud v Praze žijí již delší dobu, pak také dobrá znalost českého prostředí

Slabé stránky:

- nabízejí zejména klasické prohlídky po Praze
- jedná se pouze o platformu, kde průvodci nabízejí své služby, chybí tedy jednotná prezentace tour
- za slabou stránku u těchto průvodců lze považovat neautentičnost, někteří turisté dají přednost raději „lokálovi“, který jim je schopen předat více z české kultury

Itineráře na míru

Na individuální turisty, kteří nechtějí cestovat v organizovaném zájezdu, ale chtějí mít větší volnost ve výběru programu a navštívených míst, se zaměřují stránky jako například **Tourmade** (Tourmade, 2017) či **Uniqueway** (Uniqueway, 2017). Tyto agentury pomáhají turistovi s přípravou itineráře, s rezervací vybraného hotelu, letenky atd. a následně turista cestuje buďto sám po předem naplánované trase místech, nebo může využít navíc služeb místního průvodce.

Silné stránky:

- kombinují výhody organizovaných a individuálních zájezdů ve formě přípravy itineráře a vyřizují vše před odjezdem klienta
- klientský servis, na který se klient může během své cesty kdykoliv obrátit
- moderní webové stránky (design podobný západnímu stylu – jednoduchý, přehledný)
- velké množství zemí, různých variant, na míru zákazníkovi

Slabé stránky

- zaměřují se na destinace z celého světa, takže například v případě itinerářů, které v sobě zahrnují také ČR nabízí pouze klasická turistická místa, restaurace a aktivity

Nepřímá konkurence:

Discover Prague Tours

Jedná se o seskupení profesionálních anglicky mluvících průvodců, kteří chtějí zákazníkům nabídnout poučné, ale především zábavné tour po Praze a pomoci jim vyhnout se všem turistickým nástrahám hlavního města. Na trhu fungují již přes deset let a na Trip Advisor mají velice dobré hodnocení od svých zákazníků.

Mezi nabízené tour a aktivity patří například *Prague Royal Walk Free Tour*, *Prague Jewish Quarter Tour* (880 CZK/dospělý, 700 CZK/student), *Degustace českého*

piva (590 CZK), *Tour po pražských pivovarech* (1200 CZK), či *The Prague Boat Party* (Discover Prague Tours, 2017).

Silnými stránkami jsou autentičnost a originalitu tour, zaměřují se navíc pouze na malé skupiny. Slabou stránkou v porovnání s produkty agentury mohou být stránky pouze v anglickém jazyce a neposkytování tour v čínštině.

Taste of Prague

Agentura, která je velice pozitivně hodnocena na Trip Advisor mj. také čínskými turisty, byla Taste of Prague. Český podnikatelský pár se rozhodl turistům zprostředkovat netradiční zážitek při pobytu v Praze, a to prostřednictvím food tours. Ve své nabídce mají momentálně 3 druhy programů: *Prague Food Tour* (2700 CZK, 4 hodiny), *Prague Foodie Tour* (2700 CZK, 4 hodiny, zaměřeno na více netradiční jídla), *Private Wine Tour in Moravia* (10 000 CZK, 1-2 dny) (Taste of Prague, 2017).

Silné stránky:

- zajímavý koncept
- autentičnost
- moderní a atraktivní vzhled webových stránek
- aktivní na sociálních sítích

Slabé stránky:

- cílovou skupinu tvoří převážně Západní turisté
- pouze v angličtině
- neuzpůsobeno přímo mentalitě Asiatů

4.2.3. Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

V případě Food Tour lze za dodavatele považovat navštěvované restaurace. Vzhledem k tomu, že lze jen těžce odhadovat, jak často tato aktivita bude probíhat a kolik lidí o ni bude mít zájem, je ze začátku nízká šance u malých a nepravidelných skupinek na vyjednání výraznější slevy. V případě zájmu o produkty firmy však lze s touto možností pracovat.

4.2.4. Odběratelé a vyjednávací síla zákazníků

S rostoucím množstvím nabízených produktů a služeb ze strany cestovních kanceláří a agentur roste také větší vyjednávací síla zákazníků. V cestovním ruchu a nabídce služeb online má také zákazník velice nízké náklady na přestup ke konkurenci, velké množství informací si je také schopen zjistit sám. Jeho síla je v tomto případně tedy vysoká. Pokud však zákazník požaduje vysokou kvalitu služeb, zajímavou a netradiční službu, která je z velké části navázána na osobu poskytovatele, není konkurence mezi subjekty prodávající podobný produkt tak vysoká, což alespoň částečně snižuje vyjednávací sílu zákazníka.

Je potřeba zmínit, že Číňané jsou velice zběhlí ve vyjednávání o ceně. Cena jednotlivých tour však bude pevně daná (v plánu jsou pouze občasné slevové akce například v době čínských svátků). V případě ceny za službu soukromého průvodce je však prostor pro vyjednávání a zde bude záležet, jaká budou doporučení a recenze ze strany zákazníků a jak zajímavý a netradiční program jim bude agentura schopna nabídnout.

4.2.5. Substituty a nové služby

Přestože existuje několik průvodců, kteří v Praze nabízejí jednodenní tour, či výlety do okolí, není prozatím na trhu srovnatelný produkt. Po uvedení na trh se však obdobná nabídka může objevit také u jiných CK či agentur a agentura není schopna zabránit okopírování konceptu takovýchto produktů. Bude tedy nutné zaměřovat se

převážně na originalitu při prezentaci produktů, budovat pozitivní vnímání značky agentury, dbát na vysokou kvalitu poskytované služby a v případě zájmu o produkty rovněž nabídku rozšiřovat či se zaměřit i na jiné produkty mimo jednodenní tour.

4.2.6. Rivalita mezi firmami

Rivalita firem je vysoká, pokud se jedná o v budoucnu lukrativní trh, což je také případ cestovního ruchu zaměřeného na čínské turisty. Můžeme tedy očekávat, že čím dál tím více CK a CA se začne na tento druh klientely zaměřovat. Je však také možné, že dojde k jisté monopolizaci trhu ze strany velkých cestovních kanceláří (převážně čínských), které budou zákazníkům nabízet jak organizované zájezdy, tak jednodenní tour a průvodcovské služby. Způsob, jak s takovou konkurencí bojovat, je sledovat nabídku na trhu, přizpůsobovat se měnícím se potřebám a přáním zákazníků a zejména nabízet co nejkvalitnější služby v této oblasti. Jedině tak si může menší agentura vybudovat dobré jméno a stát se vyhledávaným poskytovatelem služeb na trhu.

4.3. SWOT analýza

Na základě PESTL analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil bude provedena SWOT analýza jejímž cílem je zhodnotit silné a slabé stránky firmy, zamyslet se nad možnými hrozbami a uvědomit si příležitosti, kterých by mohla firma využít.

Tabulka č. 1: SWOT Analýza

Interní faktory	Silné stránky	Slabé stránky
	znalost čínského jazyka a kultury studium v ČLR a na Taiwanu kontakty v čínských cestovních kancelářích zaměření na menší skupiny intenzivní prožitek kontakty entuziasmus výborné komunikační dovednosti pracovní zkušenosti z oblasti financí estetické cítění nenáročnost na finanční strukturu nenáročnost na majetkovou strukturu	nedostatek zkušeností s nabízením a prodejem produktů vyšší ceny v závislosti na menším počtu klientů v průvodcovských skupinách nová, u zákazníků prozatím neznámá agentura složitá propagace
Externí faktory	Příležitosti	Hrozby
	nárůst individuálních turistů rozšíření sortimentu spolupráce s dalšími organizacemi rozšíření i do jiných měst (Olomouc, Brno) možnost vzniku cestovní kanceláře dárkové poukazy	změna legislativy (daně, pracovní podmínky aj.) změna v čínské legislativě nestabilní politické prostředí odlišnost marketingového prostředí odlišnost kultury jiné preference zákazníků nová služba konkurence vstup nové konkurence

Vlastní zpracování

4.3.1. Rozšířená SWOT – strategie

SO (maxi – maxi) strategie – silné stránky –příležitosti

1. zaměření na menší skupiny, intenzivní prožitek – preference individuálního přístupu = nalákání na individuální přístup, turista může poznat kulturu místních
2. nenáročnost na finanční strukturu, nenáročnost na majetkovou strukturu – možnost vzniku cestovní kanceláře = s rostoucím kapitálem společnosti
možnost transformace na cestovní kancelář
3. entuziasmus – spolupráce s dalšími organizacemi = nadchnutí ostatních pro věc

WO (mini-maxi) strategie – slabé stránky-příležitosti

1. nedostatek zkušeností s nabízením a prodejem produktů – dárkové poukazy = získáním důvěry zákazníků prostřednictvím kvalitních služeb lze překonat slabou stránku

ST (maxi-mini) strategie – silné stránky-hrozby

1. znalost čínského jazyka a kultury, další asijské jazyky na komunikační úrovni – odlišnost marketingového prostředí = předchozí život v Číně dovolil poznat kulturu a částečně jí porozumět
2. kontakty v čínských a taiwanských cestovních kancelářích, přátelé v Číně a na Taiwanu – odlišnost kultury = osobní kontakty jsou v tomto prostředí velice důležité

WT (mini-mini) strategie – slabé stránky-hrozby

1. vyšší ceny v závislosti na menším počtu klientů v průvodcovských skupinách – nová služba konkurence, vstup nové konkurence = může znamenat konec činnosti

5 Analýza zákazníků

První část této kapitoly bude věnována celkovému trhu, tedy všem čínským a taiwanským turistům přijíždějícím do České republiky, kteří by mohli mít přístup ke službám agentury. Ne všichni však mají o takovýto druh služeb zájem, bude potřeba tedy následně provést segmentaci trhu a dále se zaměřit pouze na cílové zákazníky. Jelikož popis cílové skupiny je proveden na základě již existujících studií, charakteristika těchto turistů bude navíc doplněna o poznatky získané z provedených rozhovorů s respondenty, jež je možno do této skupiny zařadit.

Přestože předchozí text se věnoval popisu a vývoji turismu v Čínské lidové republice, cestovní agentura se chce zaměřovat rovněž na čínsky mluvící turisty z Taiwanu. Oficiální stanovisko ČLR k tomuto ostrovu je takové, že se jedná o jednu zemi a Taiwan je pak vnímán jako jedna z provincií ČLR. To však vláda Čínské republiky (Taiwan) odmítá a de facto se jedná o samostatný stát, ne však de iure. Z toho vychází několik zásadních odlišností, například v podobě jiného politického systému, kde na Taiwanu funguje demokratický pluralitní systém, rozdílné mezinárodní styky, jiný stupeň vývoje ekonomiky a rovněž jisté kulturní a společenské odlišnosti. V dalším textu bude tento fakt zmíněn v segmentaci trhu.

5.1. Atraktivita Evropy pro čínské turisty

Vzhledem k tomu, že prozatím neexistuje rozsáhlejší studie, která by se zaměřovala na to, co čínské turisty láká specificky na České republice (pouze stručnější reporty agentury Czech Tourism), a navíc ve většině případů Číňané vnímají Evropu jako jednotnou destinaci, bude zmíněno několik výzkumů, které si daly za cíl zjistit, co je pro čínské turisty na Evropě atraktivní. Závěry z této podkapitoly pak mohou být použity při tvorbě produktů a marketingové strategie.

Tomas (2011) ve své studii uvádí, že nejvíce turisty láká krásné prostředí a krajina, následované historickým a kulturním dědictvím. Dotázaní Číňané také často uváděli, že je přitahují okouzlující města a exotika v podobně odlišné kultury a místního folkloru. Část turistů vnímá Evropu stále jako nákupní ráj a oceňují také její

turistickou vybavenost. Na posledním místě v hodnocených faktorech se pak umístila nabídka zážitků a možnostech strávení volného času.

Zatímco výše zmíněná analýza zkoumala turisty, kteří již do Evropy cestovali, co se týče možností rozšíření trhu a zaměření se na nové skupiny zákazníků, je důležité znát také postoje potenciálních turistů, kteří by v budoucnu mohli do Evropy přijet.

Sparks a Pan provedli průzkum mezi 548 potenciálními turisty ze Šanghaje, kde bylo 62 % zastoupení mužů, 60 % tvořili mladí lidé do 35 let, svobodní nebo mladé páry s dětmi a 80 % mělo vystudovanou univerzitu. Závěry, ke kterým dospěli jsou následující: více než polovina jezdí na dovolenou do zahraničí méně než jednou za rok, jezdí zejména na kratší dovolené na 3 až 4 dny nebo jeden týden a srovnatelně velké skupiny respondentů preferovaly organizované zájezdy a individuální cestování (Sparks a Pan, 2008, s. 488).

Mezi nejdůležitější faktory, které hrály roli v rozhodování o cestování do určité destinace byly: přírodní krásy, kvalitní infrastruktura (tento atribut nehrál přílišnou roli v předchozím novějším výzkumu), svoboda a stoupnutí v očích svého okolí (social self-enhancement). Důležitým zjištěním, které však není v případě kolektivisticky zaměřené společnosti, jakou je Čína překvapivé, že referenční skupiny mají velký vliv na rozhodování čínských turistů o cestování do dané destinace.

Studie také ukázala, že televize hrála důležitou roli v získávání informací o dané destinaci, dále to bylo doporučení přátel a informace obsažené v časopisech. Respondenti také uvedli, že velké množství informací vyhledávají rovněž na internetu, a přestože čínské weby zaměřené na cestování obsahují spoustu užitečných informací, je důležité, aby destinace, či subjekty cestovního ruchu v případě, že chtějí cílit na čínské zákazníky, měly webové stránky přeložené do čínštiny.

5.2. Analýza celkového trhu

Agentura Czech Tourism uvádí, že v roce 2015 přijelo do hromadných ubytovacích zařízení v České republice celkem 288 tis. čínských turistů a v porovnání s rokem 2014 došlo k 37% nárůstu (Czech Tourism, 2016). Čína se tak stává významným zdrojem turistů ze vzdálenějších destinací pro cestovní ruch v ČR. Tento rozvoj je podpořen zejména otevřením přímé linky z Peking, Šanghaje a Chengdu do Prahy. Na rostoucí zájem o Českou republiku mají vliv také marketingové akce,

například natočení česko-čínského filmu odehrávajícího se v Praze s názvem „Somewhere only we know“. Přestože se v dalších letech dá očekávat zvýšení počtu čínských turistů do České republiky, dvouciferný růst není dlouhodobě udržitelný a lze tedy v delším časovém horizontu počítat se zpomalením.

Charakteristickým, a z pohledu České republiky nepříznivým rysem, je průměrná doba pobytu čínského turisty na území ČR. Zatímco v roce 2006 to bylo okolo 3,2 dne, během dalších šesti let měl vývoj klesající tendenci, kdy průměrný pobyt byl pouze 2,59 dne následovaný mírným růstem s hodnotou 2,66 dne v roce 2015 (Czech Tourism, 2016). Odhady budoucího vývoje uvádí, že nelze podle všeho očekávat v tomto trendu větší změnu.

Dalo by se však argumentovat, že k alespoň částečnému posunu by mohlo dojít u skupiny tzv. nezávislých individuálních turistů, jejichž rysem je touha po hlubším poznání dané země a pokud bude Česká republika schopna nabídnout dostatečně zajímavý způsob, jakým tito turisté mohou strávit svou dovolenou, k určitému prodloužení pobytu by mohlo dojít. Podobnou změnu by mohl nabídnout tzv. lázeňský cestovní ruch, kdy turisté do destinace přijíždějí za účelem zdravotní rekreace a odpočinku.

Statistiky Czech Tourism (2016, s. 5) dále ukazují, že nejvíce Číňanů zamíří pochopitelně do Prahy (70 %), dále je oblíbený Jihočeský (zejména Český Krumlov), Karlovarský a Jihomoravský kraj. Zajímavé je také to, že zatímco průměrná doba pobytu pro Prahu je 2,81 dnů, v 8 krajích ČR je to o něco delší doba, nejvíce pak v Libereckém kraji, kde je sice v porovnání s Prahou minimální množství čínských návštěvníků (pouze 463), ale jejich průměrná délka byla 5,56 dne. Dá se předpokládat, že především díky Krkonošům.

5.2.1. Analýza celkových zákazníků

Na základě ročního reportu vypracovaného agenturou Czech Tourism pro český trh bude provedena analýza celkových zákazníků (Czech Tourism, 2016). Přestože se chce cestovní agentura v prvních letech zaměřovat pouze na jednu cílovou skupinu zákazníků, vzhledem k rostoucímu počtu turistů, kteří přijíždějí do České republiky a jejich rozdílné charakteristice, je zde možnost v budoucnosti rozšířit sortiment služeb více odpovídající i potřebám jiných skupin turistů. Cílem je tedy zjistit, v jakém

věkovém rozmezí se tito turisté pohybují, jaká je frekvence jejich návštěv, z jakých oblastí v Číně tyto skupiny turistů přijíždějí a jaké jsou jejich průměrné výdaje.

Věková struktura

- 15–29 let 40,6 %
- 30–44 let 45,7 %
- 45–59 let 10,8 %
- 60 a více let 2,9 %

Hlavní důvod návštěvy

- Dovolená a volný čas 63,2 %
- Obchodní cesta 27,5 %
- Účast na kongresu, semináři 3,3 %

Frekvence návštěv

- Minimálně 1x měsíčně 1,6 %
- Několikrát ročně 2,4 %
- Jednou za rok 1,9 %
- Méně než 1x za rok 6,1 %
- Poprvé 88,0 %

Organizace pobytu

- Vlastní organizace 66,8 %
- Se zahraniční CK 13,3 %
- S českou CK 2,8 %
- Zaměstnavatel – bez CK 12,5 %
- Zaměstnavatel – s CK 2,2 %
- Jinak 2,3 %

Zdrojová města pro ČR

- Shanghai
- Peking
- Guanzhou
- Chengdu

Preferované aktivity

- Památky 79 %
- Městská turistika 73 %
- Gastronomie 65 %
- Příroda, pěší turistika 59 %

- Nákupy 55 %
- Kulturní akce 47 %
- Nákupy jiného zboží 38 %
- Noční život 37 %
- Aktivita související s teplem 24 %
- Spojené se sněhem 19 %
- Jiné 1%

Z výše uvedených informací lze vyvodit, že největší část turistů se pohybuje ve věkovém rozmezí mezi 30 až 44 lety, následovanou věkovou skupinou mladých Číňanů od 15 do 29 let. Tito turisté pochází z jednoho z největších měst v Číně a přijíždějí zde převážně za účelem trávení dovolené, z čehož je nejvíce zajímaví památky, městská kultura a gastronomie. Agentura Czech Tourism dále uvádí, že průměrně Číňané v České republice v roce 2015 utratili 3905 Kč na osobu za den (před cestou to bylo 1941 Kč, během cesty 1964 Kč). Vysoké procento individuální organizace cesty uvedené výše nemusí zcela odrážet skutečnost, jelikož turisté cestující v organizované skupině jsou pro tento výzkum těžko dohledatelní. Mezi čínskou klientelou je ČR vnímána jako nová destinace, kterou stojí za to vidět, pokud již navštívili země západní Evropy (zejména Francie, UK, Německo).

5.2.2. Segmentace trhu

Důležitým krokem podnikatele je určit, na kterou skupinu zákazníků chce svým produktem cílit, jelikož není efektivní snažit se oslovit všechny zákazníky z celkového trhu. Vzhledem k tomu, že nebyly segmentovány a podrobněji popsány skupiny turistů přijíždějících do České republiky, bude k segmentaci použito rozdělení provedené pro všechny čínské turisty přijíždějící do Evropy. Jelikož Číňané často vnímají Evropu jako jednu destinaci a během její návštěvy navštíví více než jednu zemi, lze předpokládat, že podobná segmentace turistů navštěvujících Evropu je aplikovatelná i na Českou republiku. Těch v roce 2016 přijelo do Evropy celkem 10 390 000, z toho skoro 5 miliónů do Západní Evropy (European Tourism, 2017, s. 40).

Taiwanských turistů pak za stejný rok přijelo do některé z evropských zemí celkem 258 087 a mezi nejoblíbenějšími destinacemi figurovaly země zejména Západní Evropy jako Francie, Německo, Itálie či Nizozemsko (Tourism Bureau, 2016).

Přestože 70 % Číňanů (Croce, 2016), kteří přijedou do Evropy, by se dalo označit za tradiční typ čínského turisty cestujícího s cestovní kanceláří v organizovaném zájezdu, během nějž navštíví větší množství destinací a zaměřuje se především na hlavní turistická místa v Evropě, začínají se pomalu rozvíjet také další segmenty. Příslušníci těchto skupin mají na cestování jiný pohled, vyžadují jiný sortiment služeb a v mnoha ohledech se od tradičních turistů liší. Croce rozdělila čínské turisty celkem na 5 skupin a jejich stručné charakteristiky jsou popsány v následující tabulce (Croce, 2016, s. 6).

Tabulka č. 2: Segmentace čínských turistů přijíždějících do Evropy

Název	Tradiční turisté	Wenyi Youth/Mladí vzdělání	Zaměření na zážitky	Požitkáři	Hédonisté
Podíl	70 %	10 %	10 %	7 %	3 %
Proč cestují	Prestiž, uznání	Svoboda, jedinečný zážitek	Pospolitost, chtějí poznávat	Estetika, poznání	Potěšení
Způsob	Organizovaný zájezd, hlavní turistické atrakce	Baťůžkáři	Baťůžkáři, pronajmutí auta	Pronajmutí auta	Městský turismus, nakupování
S kým	Skupina	Sami nebo s přáteli	Sami, s rodinou, v menší skupině, která chce místo poznat do hloubky	S partnerem, rodinou	S přáteli
S čím	Fotoaparát	Zápisník, knížka, mobil s připojením na internet	Cestovní průvodce, elektronický slovník	Fotoaparát s vybavením, laptop, specializovaný průvodce	Kreditní karta rodičů

Zdroj: Croce, 2016, vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že vzniká skupina tzv. nových čínských turistů, kteří na rozdíl od těch tradičních upřednostňují nezávislé a individuální cestování zaměřené na zážitky, hlubší poznání destinace a kultury (kromě poslední skupiny tzv. hédonistů).

Tito turisté jsou obecně popisováni jako „*mladí, bohatí, vzdělaní, z města a technicky zdatní v používání internetu a sociálních médiích ale nadále se orientující na cenu*“ (ITB Academy, 2014 s. 16). Hlavním důvodem, proč se tak liší od generace svých je rodičů je fakt, že vyrůstali již v době dostatečného materiálního zabezpečení a jako generaci jedináčků se jim dostávalo pozornosti celé rodiny. Jako zákazníci jsou pak zvyklí na vysokou kvalitu a pozorný servis.

Je ale zřejmé, že v reálném světě skupiny turistů nejsou tak jasně odlišený a že čínský turista může vykazovat charakteristiky více skupin. Někteří autoři (Arabie, 1981; Baloglu, Weaver, a McCleary, 1998; Chaturvedi, Carroll, Green, a Rotondo, 1997; Oh, Uysal, a Weaver, 1995, In: Li et al., 2013, s. 786) tak doporučují provést tzv. překrývající se segmentaci (overlapping segmentation), která lépe odráží skutečné rozdělení zákazníků a jejich postoje, přání a potřeby. Jelikož však nebyla provedená tato překrývající se segmentace specificky pro čínské turisty přijíždějící do Evropy, při vytváření produktu a marketingové strategie bude brána v potaz obecnější charakteristika turistů.

Nezávislý individuální čínský turista

Za cílovou skupinu zákazníků cestovní agentury byli vybráni právě nezávislí individuální turisté, kteří cestují podle vlastního itineráře, zařizují si letenky, ubytování a dopravu a je zde možnost nabízet jim produkt v podobě programu v místě pobytu. Jelikož se vyznačují touhou po lepším poznáním místní kultury, chce se agentura zaměřovat na jednodenní tour, které nabízí prohlídku méně známých míst, představují místní kulturu a jsou více zážitkové než dosavadní produkty na trhu.

Studie provedená společností Skift popisuje tuto skupinu následovně (Trivett a Staff, 2013, s. 4): je tvořena zejména mladšími Číňany ve věku od 25 do 45 let (okolo 60 %), z čehož 80 % z nich má roční příjem přes 60 000 RMB (tedy přes 200 tisíc Kč, pro srovnání: průměrný roční plat spotřebitele ve městě je okolo 24 000 RMB) a velká část z nich dosáhla alespoň bakalářského vzdělání. Mají za sebou již zkušenost s cestováním do zahraničí, mnoho z nich studovalo také v zahraničí, a přesto, že jejich

úroveň angličtiny není vysoká, nebojí se komunikovat s místními. Většinu informací vyhledávají na internetu, zejména sociálních sítích a cestovatelských blozích.

Zatímco Croce upozorňovala na to, že přes to, že je tato skupina materiálně zabezpečená, jsou stále podobně jako předešlá generace citliví na cenu (Croce, 2016), Trivett a Staff uvádí, že velkou část z nich nelze považovat za tzv. budget turisty (tedy ty, kteří se snaží co nejvíce ušetřit) a polovina utrácí za jedno cestování více než 9000 RMB (přes 30 tis. Kč), v průměru je to pak okolo 25 tis. Kč (Trivett a Staff, 2013, s. 4.) Je však potřeba dodat, že velká část těchto turistů jezdí nejčastěji do asijských zemí sousedících s Čínou, takže nelze přesně říct, kolik takovíto turisté utrácí při cestě do Evropy.

Jejich charakteristickým rysem je touha prožít unikátní cestovatelský zážitek, takže místo hlavních turistických destinací a atrakcí je spíše lákají méně známá místa, kde necestuje tolik čínských turistů, což jim může přidat na prestiži mezi jejich vrstevníky a přáteli. Zakladatelka platformy pro individuální cestovatele Christine Lu (Trivett a Staff, 2013, s. 10) k tomu dodává, že častým dotazem klientů je, jakou během čínských svátků zvolit destinaci, aby se vyhnuli velkému množství čínských turistů.

Svou cestu plánují i několik měsíců dopředu a málokdy své plány následně mění. Na to by měli myslet zejména subjekty operující v cestovním ruchu a snažit se oslovit potenciální zákazníky již několik měsíců před začátkem sezóny (letní prázdniny a období čínských svátků). Velkým rozdílem oproti tradičním turistům je jejich snaha zůstat v jedné destinaci po delší dobu a zájem na tom, poznat lépe místní kulturu.

Taiwanští turisté

Kromě segmentu nezávislých čínských turistů se bude agentura rovněž zaměřovat na Taiwance, mezi kterými lze také nalézt individuálně cestující turisty mající zájem o lepší poznání místní kultury a netradiční zážitky.

Podle dat získaných z výzkumů IPSOS (Czech Tourism, n.d.) vyjelo na zahraniční dovolenou celkem 60 % Taiwanců a průměrně to bylo 1,4 x za rok, přičemž populace na Taiwanu činí 23,63 mil. obyvatel (World Population Review, 2017).

Dalším zjištěním výzkumu IPSOS byly informace o nejnavštěvovanějších zemích ze strany taiwanských turistů a mezi které se řadila Jižní Korea a Japonsko (celkem 70 % turistů), pevninská Čína (53 %), státy jihovýchodní Asie (42 %), Macao a Hong

Kong (39 %). Do Západní Evropy se podívala jedna třetina, do Jižní Evropy pak 17 %, 15 % do Skandinávie a pouze 8 % zavítalo do některé ze zemí Střední Evropy (Czech Tourism, n.d.).

Do České republiky se v roce 2016 podívalo celkem 144 000 Taiwanců, což bylo o 20 % více než v roce 2015 (Business Info, 2017).

Agentura Czech Tourism pak na základě informací z TNS Aisa provedla segmentaci trhu a taiwanští turisté byli podle preferovaných aktivit během dovolené rozděleni do 6 skupin (Czech Tourism, n.d.). Tato segmentace se týkala všech turistů, ne jenom těch, kteří zavítají do Evropy, jako tomu bylo u Číňanů a jednotlivé skupiny byly následující:

- **Zábava a památky:** do této skupiny spadá okolo 25 % Taiwanců, kteří se pohybují ve věku od 35 do 54 a většinu času cestují se svými staršími dětmi, které jsou schopné jim pomoci s naplánováním delší dovolené v zahraničí. Z toho tedy plyne, že většina cestuje individuálně, pouze menší část z této skupiny využívá služeb cestovní kanceláře, co se týče nákupu připravených balíčků.
- **Zábava:** tato skupina je tvořena ze dvou třetin ženami do 35 let a představuje 24 % taiwanských turistů. Jedná se o zkušené cestovatele, kteří již mají zkušenost s cestou do Evropy, zejména pak jižních států a oblíbenou destinaci představuje také USA.
- **Relaxace a památky:** celkem 21 % turistů se řadí do skupiny lidí ve středním věku s menšími dětmi, kteří vzhledem k malým zkušenostem s cestováním do Evropy využívají ve velké míře služeb cestovních kanceláří. Podle provedeného výzkumu je pro tento segment velice důležitá bezpečnost v destinaci a zajímá je rovněž cestování do Střední Evropy.
- **„Informed sightseeing“:** segment tvořený ze dvou třetin muži tráví nejčastěji svou dovolenou v zahraničí, v malé míře pak se zkušenostmi s cestou do Evropy. Tvoří celkem 13 % z celkového počtu taiwanských turistů a vyznačují se tím, že nemají specifické preference ohledně destinace, tudíž jsou otevřeni potenciálním nabídkám ze strany cestovních agentur.
- **Dobrodružství:** 10 % toužící po dobrodružství, netradičních zážitcích a nových místech je ze dvou třetin tvořeno muži do 35 let, kteří cestují nejčastěji s partnerem či přáteli.

- **Stylová dovolená:** poslední skupinu je opět ze dvou třetin reprezentována muži, nyní však od 45 let a výše. Jejich specifikem je individuální cestování, při kterém se nejčastěji zaměřují na památky, díky čemuž jsou evropské destinace jako Francie, Německo, Švýcarsko či Česká republika pro ně často vyhledávaným turistickým cílem.

5.2.5. Rozhovory s představiteli cílové skupiny zákazníků

Kromě analýzy několika studií, které se zabývaly právě individuálním cestováním čínských turistů, byl pro ověření faktů a získání nových poznatků zvolen polostrukturovaný rozhovor se šesti Číňany a dvěma Taiwanci, kteří byli vybráni na základě toho, zdali vykazují známky nezávislého individuálního turisty. Až na dvě osoby měli všichni zkušenost s cestováním do zahraničí a rovněž navštívili Evropu a Českou republiku. Rozhovory probíhaly v čínském jazyce a vzhledem ke geografické vzdálenosti byly provedeny buďto přes funkci volání nebo hlasové zprávy v aplikaci WeChat v případě Číňanů a přes funkci volání prostřednictvím Facebooku s Taiwanci. Rozhovory proběhly od 18. do 25. října, trvaly okolo 30 minut, se souhlasem všech účastníků byly nahrávány a jejich odpovědi ve zkrácené podobě uveřejněny v příloze této práce. Rozhovor obsahoval celkem 15 připravených otázek, jež byly rozděleny celkem do tří oblastí. Cílem bylo zjistit, jak dotazovaní nahlíží na cestování, jakým způsobem se rozhodují ve výběru destinace, jaké aktivity upřednostňují a kde vyhledávají informace o destinaci.

Skupina respondentů byla tvořena pěti ženami a třemi muži, až na jednoho z dotazovaných, které mu je již 31 let, se ostatní pohybovali ve věkovém rozmezí od 19 do 25 let a všichni získali univerzitní vzdělání (buďto bakalářské nebo magisterské). Pocházejí z hlavních čínských metropolí a oba Taiwanci žijí v hlavním městě Taipei. Co se týče zkušeností s cestováním do zahraničí, kromě dvou dotazovaných, navštívili již velké množství destinací (v rozpětí od 9 do 16). V převážné míře se jednalo o evropské země (což je způsobeno především tím, že zde studovali a měli možnost Evropu procestovat). Přestože všichni upřednostňují nezávislé cestování, 3 respondenti buďto využili, nebo by chtěli v budoucnu využít také nabídky cestovní kanceláře a cestovat v organizovaném zájezdu.

Jako nejčastější motivátory, proč cestovat do zahraničí, uváděli touhu po poznání odlišné kultury, rozšíření vlastních obzorů, možnost stát se otevřenějším člověkem, seznámit se s místními obyvateli a zažít odlišný život, než na který jsou zvyklí ve své zemi. Tyto výroky odpovídají také již dříve zmíněné charakteristice individuálního turistu (viz kapitola 5.2.3. Nezávislý individuální čínský turista).

Mezi hlavní zdroje informací o cestování a destinacích patří pro čínské respondenty především weby jako Ctrip, Qunar, Mafengwo či diskuzní platforma Zhihu, pro cestování po Evropě pak Tripadvisor. V případě Taiwanců zase cestovatelské fórum Backpackers či Facebook.

U kritérií pro výběr destinace převažoval aspekt zajímavosti a odlišnosti kultury od čínské, dostupnost, cestovatelský rozpočet a ceny letenek. To se pak odrazilo také v odpovědích na otázku, co je jako turisty zajímavá v dané destinaci nejvíce, protože většina uvedla lokální kulturu, památky a život místních obyvatel.

Negativní zkušenosti, které mají spojené s cestováním, vycházely nejčastěji z neznalosti místního prostředí, neochoty místních, a především kontaktu s turistickými pastmi, když zaplatili za nějaký nákup či službu vyšší cenu, než by museli.

Na otázku, zdali někdy využili služeb místního průvodce, odpověděla polovina dotazovaných kladně a až na jednoho, který se snaží vždycky seznámit s místními, aby jej po městě provedli, by této možnosti chtěli ostatní v budoucnu využít (jeden z dotazovaných z Taiwanu dokonce uvedl, že účast na tour po městě (ať už zdarma či placených) patří mezi hlavní náplně při cestování. Největší výhodu průvodce vidí dotazovaní v tom, že se mohou o dané zemi dozvědět zajímavé informace (především historii a příběhy) a ušetří jim to čas s přípravou vlastního programu.

O cestování do Evropy mají zájem všichni respondenti, z čehož většina už na evropský kontinent v minulosti zavítala, zejména díky studiu v některé evropské zemi a v budoucnu by se zde chtěli přijet podívat znovu. Většina obavy spojené s cestou do Evropy neměla, pokud ano, tak se to týkalo především neznalosti prostředí a cizího jazyka či bezpečnosti, zejména pak kapsářů, jelikož v asijských zemích bývá v tomhle ohledu bezpečněji.

Poslední otázka se zaměřila na asociace, které se jim vybaví, když se řekne Česká republika a Praha. Vzhledem k faktu, že kromě dvou osob, už všichni ČR navštívili, uváděli především pivo, Pražský hrad, umění, romantické město. Ti, kteří zde ještě nebyli, uvedli shodně popovou čínskou písničku s názvem Pražské náměstí.

Shrnutí

Hlavním cílem této kapitoly bylo definovat cílovou skupinu zákazníků, na kterou se agentura při poskytování svých služeb chce zaměřovat. Přestože velká část Číňanů, kteří navštěvují Evropu, stále vykazuje známky tzv. tradičního turisty, objevuje se zde stále větší skupina tzv. nových čínských turistů především z mladší generace, která se chce od té tradiční skupiny silně odlišit a je charakteristická zejména svým rozdílným pohledem a způsobem cestování.

6 Návrh podnikatelského plánu

Podnikatelský plán pro cestovní agenturu bude vytvořen na základě teoretických poznatků získaných z dosavadních studií věnujících se problematice čínského turismu, výsledků provedených analýz vnějšího prostředí, konkurence a cílových zákazníků s cílem rozšířit portfolio nabízených služeb a ujasnit si finanční stránku podnikání agentury.

6.1. Popis podnikatelské příležitosti

Trh v Číně a čínská společnost se rychle rozvíjí a výjimkou není ani odvětví cestovní ruch. Zatímco dříve čínští turisté cestovali do Evropy převážně s cestovní kanceláří v organizovaných zájezdech, dnes lze pozorovat nárůst tzv. nových čínských turistů, kteří již mají s cestováním do zahraniční zkušenosti, disponují příjmem, který jim umožňuje cestovat, a zároveň vyžadují vyšší kvalitu a nový sortiment služeb. Díky dvěma rokům stráveným v Číně (jeden rok v pevninské, druhý pak na Taiwanu) si zakladatelé plně uvědomili popularitu hlavního města ČR mezi tamními obyvateli, kdy značná část jejich přátel snila o tom, že se do Prahy jednou podívá. Tato zkušenost je po návratu přivedla na nápad založení vlastní cestovní agentury, která by se zaměřovala na čínské individuální turisty (či samostatně cestující rodiny a skupinky přátel), kteří nechtějí cestovat v organizovaném zájezdu s dalšími Číňany, chtějí více poznat místní kulturu, zažít něco netradičního a navštívit také méně známá místa, ať už v Praze, či jinde v České republice.

Cestovní kanceláře, které se na čínské klienty zaměřují už zde sice existují, ale velká část z nich pořádá zájezdy po Evropě, kde během například 14 dní navštíví co nejvíce zemí. Podle vlastního průzkumu a také některých zahraničních studií (Li, 2010; ITB Academy, 2014) by však značná část turistů, kteří do Evropy přijíždí, raději navštívila méně zemí, ale poznala je více do hloubky, lépe se seznámila s místní kulturou a zjistila, jakým životem žijí Evropané.

Rozhodli se proto nabízet průvodcovské služby jak turistům, kteří se rozhodnou navštívit Českou republiku a budou zde chtít navštívit více než jen Prahu a Český Krumlov, tak rozšířit nabídku služeb o tematické tour po Praze vhodné zejména pro

nezávislé cestovatele, kteří si sami zařizují letenky, dopravu a ubytování, ale Prahu by rádi poznali za pomoci místního průvodce, který jim zprostředkuje poznání místní kultury, zvyklostí a ukáže jim místa, která nejsou v turistických průvodcích zmíněna. Agentura se chce zaměřovat pouze na menší skupinky turistů díky čemuž může být zachován osobnější přístup, větší prostor pro flexibilitu programu a v ruku v ruce s tím i lepší a kvalitnější zážitek pro turisty, průvodce a v neposlední řadě také pro obyvatele ČR, na které má incomingový turismus Asiatů nesporný vliv.

6.2. Všeobecný popis firmy

Obchodní jméno, Právní forma, Sídlo, IČ/DIČ, Předmět podnikání

Spisová značka: C 67366 vedená u Krajského soudu v Ostravě

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Obchodní firma: Beautiful Prague s.r.o.

Identifikační číslo: 05391920

Sídlo: Lípová 95, 739 24 Krmelín

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Jednatelé: Lucie Hradilová, Jakub Turčáni

Společníci: Lucie Hradilová, Jakub Turčáni

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Základní kapitál: 5 000,- Kč

Délka současného podnikání (zápis do živnostenského rejstříku, nebo podle jiných právních předpisů)

Datum zápisu: 14. září 2016

Mise: Poskytovat kvalitní a udržitelné služby v oblasti cestovního ruchu čínsky mluvícím zákazníkům s důrazem na prožitek a autenticitu.

Cíle: V prvním roce bude agentura propagovat a šířit povědomí o nabízených službách. Bude navazovat kontakty s místními agenty a začne provázet první turisty.

Ve druhém roce bude nadále budovat značku společnosti, rozšiřovat portfolio nabízených služeb a hledat další partnery pro spolupráci.

Ve třetím roce chce nadále posilovat pozici na trhu, rozšířit řady o další zaměstnance a zasadit se o propagaci udržitelného cestování.

6.3. Klíčové osobnosti firmy

Bc. Lucie Hradilová je studentkou magisterského programu Čínská filologie – Aplikovaná ekonomická studia. Čínštinu studovala také rok na Zhejiang University v Hangzhou, ČLR, kde získala jazykový certifikát HSK 5 a momentálně se připravuje na nejvyšší úroveň této jazykové zkoušky. Další rok strávila na National Chengchi University v Taipei studiem čínštiny a ekonomie. Na Univerzitě Palackého spolupracovala na projektu IGA, ve kterém se zaměřovala na udržitelný cestovní ruch a se svým příspěvkem „*Slow Tourism and Its Perception in the Czech Republic*“ vystoupila na Konferenci pro tržní praxi 2016. Zkušenosti má také s tlumočením a koordinací ozdravného pobytu pro čínské pacienty v lázních Karlova Studánka, nebo prací delegátky na Česko-čínském investičním fóru. Dále také působila na pozici asistentky nákupčího pro čínský trh ve společnosti zabývající se dovozem tepelných čerpadel. V cestovní agentuře Beautiful Prague je jednatelkou a zároveň společníkem. Na starost má přípravu jednodenních i vícedenních programů, překlady do čínského jazyka, propagaci na sociálních sítích a je zodpovědná za průvodcovskou činnost.

Ing. Jakub Turčáni je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze, kde se věnoval studiu mezinárodního obchodu a manažerské psychologie. V rámci studia strávil rok a půl na Taiwanu na ekonomické škole NCCU. Svou profesní praxi započal v účetní firmě L&R, kde byl zodpovědný za vedení účetnictví pro malé a střední podniky. Později vedl master data tým ve společnosti SITA a.s., jež se zabývá informačními technologiemi v letectví. V současné době pracuje jako Senior ICP Analyst ve společnosti Johnson & Johnson a zároveň je jednatelem a společníkem v cestovní agentuře Beautiful Prague s.r.o. Jeho hlavní náplní v CA je vedení účetnictví, správa webových stránek. Jakub Turčáni hovoří 5 světovými jazyky, mj. čínsky a japonsky.

6.4. Popis produktů

Agentura měla ve své nabídce prozatím pouze průvodcovské služby, v následující kapitole bude kromě toho blíže specifikován také další produkt, kterým chce společnost rozšířit své portfolio nabízených služeb.

6.4.1. Soukromý průvodce

V závislosti na české legislativě, podle které cestovní agentura nemůže zákazníkům prodávat organizovaný zájezd (tedy kombinaci ubytování, dopravy a programu) nabízí agentura průvodcovské služby skupinkám turistů, kteří chtějí strávit v České republice několik dní, zakoupí si sami letenky, ubytování a chtějí si najmout průvodce, který se bude starat o jejich program.

Cílem je zprostředkovat zážitek z cestování po Česku, který je více podobný životu místních obyvatel než zážitek, který mají při cestování zájezdovým autobusem se skupinkou dalších Číňanů. Podle počtu dní a přání zákazníků je agentura schopna připravit takový program, který v sobě zahrnuje návštěvu historických památek, přírodního dědictví a aktivity spjaté s místní kulturou a zvyklostmi.

6.4.2. Tematické tour

Nabídka služeb bude rozšířena o tematické tour po Praze, které budou kombinovat významné pražské památky s méně známými místy, se zážitkovými aktivitami a lokální gastronomií, a které trvají okolo 4 hodin. Jelikož čínští turisté nemají ve většině případů povědomí o české historii (výjimkou je moderní historie o kterou se většinou Číňané zajímají), pozornost bude při výkladu věnována zejména zajímavostem o Praze a ČR, místním legendám, příběhům, zvykům a českým tradicím.

Při vymýšlení celého konceptu jednotlivých tour zakladatelé vycházeli z asociací, které se Číňanům vybaví, když se řekne „Praha“ a snažili se, aby pro ně byl obsah procházek atraktivní, ale zároveň aby se podívali i mimo klasická turistická místa, která již v mnohém ztratily svůj *genia loci*.

Cílem je, aby se zákazníci cítili jako kdyby se po městě procházeli se svým známým, který jim chce představit místní kulturu, kuchyni, kouzlo města a život místních obyvatel.

6.5. Marketingový plán

Hlavním marketingovým cílem firmy je v následujících letech šířit povědomí o agentuře a nabízených službách mezi čínskými a taiwanskými turisty, kteří plánují cestu do České republiky. Při úspěšné strategii by tak společnost mohla být schopna získat dostatečné množství zákazníků, při kterém bude podnik životaschopný a bude se moci prosadit mezi již existující konkurencí orientující se na čínskou klientelu. S ohledem na rychle se měnící trendy v oblasti cestovního ruchu je rovněž potřeba tyto změny sledovat a přizpůsobovat tomu portfolio služeb. Po ustálení pozice na trhu v Praze by firma mohla koncept tematických tour rozšířit také na další města.

6.5.1. Marketingový mix

Produkt

Hlavním produktem cestovní agentury jsou jednodenní tematické tour a průvodcovské služby pro vícedenní výlety po České republice. Charakteristikou produktů se blíže zabývala kapitola ***Popis podnikatelské příležitosti a Popis produktu.***

Cena

Proces stanovování cen byl založen analýze cen konkurence a již existujících služeb na trhu, dále na nákladech na jednotlivé služby, ke kterým byla připočtena obchodní marže. Ta se u jednotlivých tour lišila, průměrně se však pohybuje okolo 35 %. Při srovnávání cen s konkurencí, která v případě jednodenních programů a tour měla pouze anglickou verzi prohlídek, byla také zohledněna náročnost čínského jazyka.

Co se týče zaváděcí cenové politiky, není v plánu agentury mít ze začátku nižší zaváděcí ceny, které by se po určité době fungování zvýšili na standardní cenu. Jednou

z možností však je, zejména z počátku, kdy bude nutné ve velké míře šířit povědomí o nabízených službách, nabízet dárkové poukazy. Obdrželi by je zákazníci, kteří se již zúčastnili těchto tour a mohli je následně věnovat svým známým v Číně či na Taiwanu. V případě cestování do ČR a zakoupení si produktu firmy by pak obdrželi slevu. Vzhledem k tomu, že v Číně funguje velice dobře „word of mouth“ marketing a doporučení přátel je výrazně hodnotnější než pozitivní recenze na internetu, navíc Číňané se často rozhodují o destinaci na základě doporučení svých přátel, by to byla win-win situace pro obě strany.

Propagace

Na jednu stranu mají dnes společnosti díky sociálním médiím snadnější přístup k zákazníkům (a obráceně), ovšem v době přehlcení spotřebitelů informacemi, reklamami a obecně informačním smogem, není pro firmy jednoduché vytvářet takový obsah, který zákazníky zaujme, upoutá jejich pozornost a povede k nákupu poskytovaných služeb. Navíc, v případě ČLR, kde je internet cenzurován, Číňané používají jiné sociální platformy, než které jsou používány na Západě a existují zde stále značné kulturní odlišnosti, je příprava marketingové propagace pro firmu velkou výzvou.

S omezenými finančními možnostmi na marketing, kterými momentálně agentura disponuje, se vedení rozhodlo zaměřit primárně na sociální síť v ČLR a na Taiwanu. V první řadě je nutností vytvoření webové stránky v čínském jazyce s informacemi o agentuře, nabízených službách, možnostech objednání produktu a blogu, který bude sloužit ke sdílení užitečných informací o cestování do České republiky a Prahy.

Následuje propagace Prahy a produktů na sociálních sítích (pro čínský trh to bude Weibo a Wechat, pro taiwanský pak Facebook a Instagram). Navíc, možnost, jak dát o sobě potenciálním zákazníkům vědět, kromě placené reklamy na Baidu, Googlu či Facebooku, je přispívání na cestovatelská fóra, jak v Číně, tak na Taiwanu. Hlavními zásadami, kterými se chce agentura řídit při vytváření obsahu na tyto platformy jsou

- **kvalita a užitečnost obsahu pro čtenáře** (o hlavních pražských památkách a obecných rysech české kultury už toho bylo i v čínštině napsáno spousta,

pozornost bude věnována především netradičním místům a příběhům, o kterých se čínští turisté v průvodcích a na čínském internetu nedozvědí)

- **autentičnost** (jedinou cestou, jak si získat čtenáře a důvěru potenciálních zákazníků, je vytvářet články založené na upřímných radách cestovatelům a nesnažit se za každou cenu ve sdíleném obsahu pouze prodat produkty agentury)
- **konzistentnost** (přestože nelze přesně ihned kvantifikovat, jaký užitek tvorba obsahu na sociálních médiích firmě přinese, důležitá je určitá konzistentnost a vytvoření si tzv. publikační kalendáře, tedy kdy, co a jak často bude firma na sociální média a blog přispívat)

K situaci na sociálních sítích v ČLR se vyjadřuje také několik autorů (Chiu, Lin, a Silverman, In: Shi, 2015, s. 18), kteří upozorňují na vysokou konkurenci mezi firmami, které se snaží čínské zákazníky oslovit a najímají si tzv. artificial writers, kteří píšou pozitivní recenze o firmách a produktech, a navíc se snaží zdiskreditovat konkurenci přispíváním negativních komentářů k jejich produktům. Jako obranu doporučují firmám přispívat autentickým a uživatelsky přívětivým obsahem a zaujmout přátelský přístup k zákazníkům.

Agentura plánuje celou marketingovou propagaci založit na konceptu odlišení se od tradičního cestování po Evropě. Vzhledem k aspiraci cílové skupiny, která se chce rovněž distancovat od klasického vnímání čínských turistů jako hlučného davu s foťáky, kteří mají v oblibě především nakupování, bude firma propagovat jiný způsob poznávání Prahy a České republiky a odlišovat se tak od současné nabídky na trhu.

Sociální média v ČLR a na Taiwanu

Z vlastních zkušeností autorky lze říci, že ačkoliv Číňané a Taiwanci působí na první dojem spíše stydlivým a nepříliš sdílným dojmem (zejména ve vztahu k cizincům), naopak na sociálních sítích a v online světě jsou velice aktivní a sdílí velké množství fotek, zkušeností a postřehů ze svých životů.

Stěžejním krokem pro sdílení příspěvků na čínských sociálních sítích je vytvoření účtu v aplikaci **Wechat**, která je mezi Číňany nejužívanějším komunikačním nástrojem typu Messenger nebo Whatsapp, ale zároveň je zde možnost přidávat fotky a statusy v položce Moments, což je nástroj srovnatelný se "zdí" na Facebooku. V tuto

chvíli je pro agenturu možná pouze volba založení běžného účtu, jelikož k založení oficiálního, který sebou nese jisté výhody, je nutnost disponovat čínskou obchodní licencí.

Výhodou oproti Facebooku je například fakt, že Wechat nepodléhá filtrovacím algoritmům, to znamená, že publikovaný obsah bude viditelný, aniž by bylo potřeba získat potřebný počet "lajků" a dostane se tak do seznamu příspěvků klientů bez placení reklamy. K tomu je však nezbytné neustálé rozšiřování počtu přátel v seznamu, což lze zpočátku provést přes síť kontaktů, které má momentálně agentura k dispozici. Velkou nevýhodou ovšem je omezený počet kontaktů, kterými neoficiální účet může disponovat. Další možností je umístění QR kódu na internet. Šířit je lze například na cestovatelských fórech, kde si jej případní zájemci mohou naskenovat a přidat tak agenturu do seznamu přátel. V tomto případě je však nutné promyslet, jak potenciální zákazníci motivovat k tomu, aby tak učinili.

Weibo je mikroblogovací síť podobná Twitteru. Přesto se v mnohém liší, a to především v šíři příspěvků čímž spíše připomíná portál pro blogery. Naskýtá se zde tedy možnost sdílení delších příspěvků než na Wechatu, navazovat spojení s cestovateli, případně oslovovat čínské blogery, kteří cestují také do Evropy s nabídkou vyzkoušení produktů agentury.

Facebook je společně s Instagramem často využívanou sociální sítí na Taiwanu, a tudíž jsou momentálně jedním z nejlepších prostředků k cílenému oslovení taiwanských zákazníků. Výhodou Facebook Ads je přímé oslovení zákazníků s určitou charakteristikou a lokalitou na kterou se chce firma zaměřit. Nejdůležitější je však vytvářet kvalitní a originální obsah, který bude schopen oslovit cílovou skupinu.

Distribuce

Silný vliv na rozhodování čínských zákazníků má především doporučení rodiny a přátel, takže zákazníci, kteří si již produkt zakoupili a byli s ním spokojeni, ho můžou doporučit svým známým, kteří se rovněž chystají do Prahy (což může být navíc podpořeno nabídkou dárkového poukazu, jak již bylo zmíněno dříve).

Již nyní má agentura zkušenost s tím, že na doporučení známého v Číně si skupina turistů objednala nabízenou službu a následně ji pak doporučili několika dalším přátelům.

Další možností je využití kontaktů v ČLR a na Taiwanu a nabídnout těmto osobám spolupráci, kde by vystupovali jako prostředníci (agenti), kteří za doporučení a následný nákup produktů firmy získají provizi.

6.6. Personální otázky

S rozvojem společnost plánuje rozšířit řady o dalšího průvodce, který by měl na starost část tematických prohlídek po Praze. Tato pozice by byla vhodná zejména pro studenty se znalostí čínštiny, kteří mají zájem o získání zkušeností v oblasti cestovního ruchu a byla by s nimi podepsána dohoda o provedení práce či OSVČ, kteří pracují na volné noze a chtěli by využít nabídky občasného vykonávání průvodcovské činnosti.

6.7. Finanční plán

6.7.1. Náklady

Náklady, jež bylo nutné vynaložit ještě před zahájením činnosti a náklady nutné v prvních třech letech jsou uvedeny v tabulce 1. V prvním roce podnikání se jedná zejména o náklady na nákup předmětů a služeb nutných k provozování činnosti jako je telefon, fotoaparát či tvorba webových stránek (a s nimi spojené úkony), dále také náklady na založení samotné společnosti a její nezbytnou propagaci.

Protože se nejedná o výrobní firmu, ale pouze o prodej služeb, jsou i v prvním roce náklady poměrně nízké. V dalších letech se jejich skladba značně mění, není již potřeba materiálu, to je ovšem vyváženo přijetím prvního zaměstnance, který pomůže uspokojit zvýšenou poptávku po službách agentury. Ten bude přijat na dohodu o provedení práce, neboť podle odhadu prodaných tour bude nutné jej zaměstnat pouze na zhruba 100 hodin ročně. Dále se výrazně navýší náklady na propagaci, a to kvůli plánované účasti na veletrhu turismu v ČLR.

Ve třetím roce dojde ke skokovému navýšení nákladů o více než polovinu ve srovnání s předchozím účetním rokem, jež je způsobeno náborem dalšího zaměstnance a zároveň vyšším souhrnným počtem odpracovaných hodin (odhadováno na 300 za oba pracovníky). Firma je také připravena zaplatit jednomu ze zaměstnanců průvodcovskou licenci, což by snížilo náklady na některé služby. V prvním roce bude v pracovně-právním vztahu pouze jeden z jednatelů, druhý nebude pobírat žádnou mzdu. V dalších letech bude pak forma pracovního vztahu obou společníků záviset na objemu a skladbě prodaných tour a výši zisku, což přispěje ke snížení celkových nákladů společnosti zejména v prvních letech podnikání.

Tabulka č. 3: Plánované náklady

Náklady	1. rok	2. rok	3. rok
Prvotní náklady nutné k založení CA	41780		
Materiál a služby	30000		
Telefon	5000		
Fotoaparát	20000		
Tvorba webových stránek	5000		
Počáteční provozní náklady	11780		
Notářský zápis k založení společnosti	6050		
Soudní poplatek	2700		
Prvozápis do obchodního rejstříku	2030		
Vydání živnostenského oprávnění	1000		
Ostatní provozní náklady	42750	81750	123850
Mzdy	36000	30000	90000
Benefity- Průvodcovská licence	0	0	7100
Náklady na marketing a propagaci	5000	50000	25000
Hosting	1500	1500	1500
Doména	250	250	250
CELKEM	84530	81750	123850

Zdroj: Odhady firmy

6.7.2. Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvahu k 1. 10. 2016 tvoří na straně aktiv pouze peněžní prostředky ve výši 5000 Kč a na straně pasiv vlastní kapitál ve výši 5000 Kč, viz tabulka č. 4.

Tabulka č. 4: Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha k 1. 10. 2016			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobá aktiva		Vlastní kapitál	
		Základní kapitál	5000
		HV běžného období	
		HV minulých let	
		Rezervní fond	
Krátkodobá aktiva		Cizí kapitál	
Peníze	5000	Dlouhodobé závazky	
Aktiva celkem	5000	Pasiva celkem	5000

6.7.3. Plánované výnosy

Výnosy jsou tvořeny tržbami za prodané tour a průvodcovské služby, konkrétně pak kalkulací průměrné ceny tour (vzhledem k tomu, že se dá jen těžko odhadnout v jakém poměru budou jednotlivé tour poptávány, bylo stanoveno naprosto rovnoměrné rozložení), násobenou odhadovaným počtem prodaných tour. Náklady, ve kterých je vždy zahrnuta mzda průvodce a dle typu tour například vstupenky či jídlo, pak spolu s obchodní marží tvoří výslednou cenu nabízeného produktu. Jak již bylo několikrát zmíněno výše, v nabídce cestovní agentury jsou momentálně dva druhy produktů – krátké tematické tour po Praze a nabídka průvodcovských služeb pro vícedenní výlety.

V prvním roce působení agentury, kdy byly přes letní sezónu 2017 nabízeny prozatím pouze průvodcovské služby pro jednodenní a vícedenní výlety (ne tematické tour) činily výnosy 46200 Kč. V příštím roce má firma prozatím rezervovány průvodcovské služby na čtyři týdenní výlety po České republice, což se promítlo do odhadovaného celkového počtu prodaných služeb. V tabulce níže jsou uvedeny plánované výnosy pro následující 2 roky (a pro již ukončený účetní rok 2017) ve 3 variantách – realistické, optimistické a pesimistické.

Tabulka č. 5: Plánované výnosy v Kč

Realistická varianta	2017		2018		2019	
	Počet	Cena	Odhadovaný počet	Cena	Odhadovaný počet	Cena
Tematické tour	0	0	100	148500	200	297000
Průvodcovské služby (počet dní)	12	46200	50	190 000	80	308000
Celkové náklady	36000		239925		419850	
Tržby celkem	46200		341000		605000	

Optimistická varianta	2017		2018		2019	
	Počet	Cena	Odhadovaný počet	Cena	Odhadovaný počet	Cena
Tematické tour	0	0	150	225000	300	450000
Průvodcovské služby	12	46200	80	308000	100	385000
Celkové náklady	36000		376250		572500	
Tržby celkem	46200		533000		835000	

Pesimistická varianta	2017		2018		2019	
	Počet	Cena	Odhadovaný počet	Cena	Odhadovaný počet	Cena
Tematické tour	0	0	50	75 000	100	150000
Průvodcovské služby	12	46200	35	134750	60	231000
Celkové náklady	36000		150417		270833	
Tržby celkem	46200		209750		381000	

6.7.4. Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Plánované výkazy zisků a ztrát byly vytvořeny na základě realistické verze plánu výnosů a nákladů pro jednotlivé roky. Jedinými příjmy agentury jsou tržby za prodej služeb, tj. tematických tour a průvodcovských služeb. Mezi hlavní náklady tedy přirozeně patří náklady za jednotlivé tour a také mzdy zaměstnanců. Předpokládaný hospodářský výsledek byl pro první rok vypočten na ztrátu ve výši 38330 Kč, pro druhý rok již na zisk ve výši 39953 Kč a pro třetí opět zisk, tentokrát 122553 Kč.

Tabulka č. 6: Plánovaný výkaz zisků a ztrát za jednotlivá období v Kč

Plánovaný výkaz zisků a ztrát v jednotlivých obdobích			
	2017	2018	2019
Výnosy			
Plánované tržby za prodané tour a prův. služby	46200	341000	605000
Výnosy celkem	46200	341000	605000
Náklady			
Náklady na prodané tour a prův. služby*	36000	239925	419850
Materiál	25000	0	0
Telefon	5000	0	0
Fotoaparát	20000	0	0
Služby	11750	51750	26750
Web hosting	1500	1500	1500
Doména	250	250	250
Tvorba webových stránek	5000	0	0
Marketing a propagace	5000	50000	25000
Mzdy	36000	30000	97100
Hrubá mzda zaměstnanci	36000	30000	90000
Odvody	0	0	0
Benefity	0	0	7100
Ostatní provozní náklady	11780	0	0
Notářský zápis k založení společnosti	6050	0	0
Soudní poplatek	2700	0	0
Prvozápis do obchodního rejstříku	2030	0	0
Vydání živnostenského oprávnění	1000	0	0
Náklady celkem	84530	291675	453700
HV před zdaněním	-38330	49325	151300
Daň z příjmu právnických osob (19 %)	0	9372	28747
Zisk / ztráta	-38330	39953	122553
Čistý zisk / ztráta	-38330	39953	122553

6.7.5. Plánovaný výkaz peněžních toků

Počáteční peněžní prostředky byly při založení společnosti pouze 5000 Kč, a proto bylo záhy nutné financovat nákup nezbytných materiálů bezúročnou půjčkou od společníka. Došlo tedy k navýšení hotovosti na celkem 45000 Kč. Na konci 1. účetního roku byla hotovost vypočtena na 1670 Kč. Ve druhém roce dojde ke značnému navýšení hotovosti, na konci roku až na 48906 Kč, a to především díky dobrému hospodářskému výsledku, neboť se společnost již nachází v zisku. Koncem třetího roku se hotovost dle propočtů i přes příznivý odhad HV navýší pouze na 51459 Kč, a to především kvůli splacení půjčky a výplatě podílu na zisku.

Tabulka 7: Plánovaný výkaz cash flow za jednotlivá období v Kč

Plánovaný výkaz cash flow za jednotlivá období			
	2017	2018	2019
Hotovost na začátku období	5000	1670	48906
Příjmy			
Za prodané služby	46200	341000	605000
Půjčka od společníka	40000	0	0
Příjmy celkem	86200	341000	605000
Výdaje			
Za poskytované služby*	36000	239925	419850
Za materiál	25000	0	0
Za služby celkem	11750	51750	26750
Za mzdy celkem	36000	30000	97100
Ostatní provozní výdaje	11780	0	0
Daň z příjmu právnických osob	0	2089	28747
Splacení půjčky společníkovi	0	0	40000
Vyplacení podílu na zisku	0	0	80000
Výdaje celkem	84530	293764	522447
Hotovost běžného roku	-3330	47236	2553
Hotovost na konci roku	1670	48906	51459

6.7.6. Finanční analýza

Protože jak počáteční, tak i návazné rozvahy firmy jsou velmi přímočaré a není v plánu firmy v počátcích využívat financování z cizích zdrojů, jedinou výjimkou jsou bezúročné půjčky od společníků, které do této kategorie spadají, je výpočet finančních ukazatelů firmy také poměrně jednoduchý, viz níže. V prvním roce je společnost ve ztrátě a většina ukazatelů je tedy zákonitě záporná. Lze pozorovat, že ukazatel zadluženosti dosahuje velmi vysokých hodnot, je třeba ovšem mít na paměti, že základní kapitál společnosti byl velmi nízký a veškeré závazky jsou vůči společníkům, a to formou bezúročné půjčky, situace tedy není v žádném případě alarmující.

Tabulka č. 8: Finanční ukazatele

Finanční ukazatel	1. rok	2. rok	3. rok
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-7,666	9,865	30,26
Rentabilita cizího kapitálu	-0,958	1,233	3,783
Rentabilita tržeb (čistá)	-0,83	0,117	0,203
Ukazatel zadluženosti	8	8	8

Kromě výše uvedených je dalším velmi důležitým ukazatelem také bod zvratu, neboli break even point, který zjednodušeně říká, při kolika prodaných zájezdech se celkové náklady budou rovnat tržbám a firma tedy dosáhne zisku přesně 0. Pro tematické tour vychází bod zvratu následovně:

$$Q_1 = 84530 / (1500 - 908) = 143 \text{ ks}$$

Pro průvodcovské služby je pak výpočet obdobný, výsledek se však díky jejich vyššímu nominálnímu rozdílu mezi cenou a náklady značně liší:

$$Q_2 = 84530 / (3850 - 3000) = 99 \text{ ks}$$

V praxi ovšem firma předpokládá, že se budou prodávat oba typy produktů současně, proto je nutné vypočítat také bod zvratu, jež bere v potaz odhadované prodeje. Pokud se tedy budou tematické tour prodávat přesně 2x více než průvodcovské služby, dosáhne firma bodu zvratu při prodeji dalších 129 služeb nad rámec již prodaných 12 průvodcovských dní.

$$Q = 2/3 * Q_2 * Q_1 / Q_2 + 1/3 * Q_2 = 129 \text{ ks}$$

6.8. Rizika podnikatelského plánu

Každý podnikatelský záměr je spojen s určitými riziky, tedy stavem, kdy dojde k negativní odchylce od vytyčených cílů. V následující tabulce jsou uvedena některá z rizik, která jsou spojena s tímto konkrétním plánem doplněna o odhadovanou pravděpodobnost, se kterou můžou nastat, jejich dopadem a opatřením, jak těmto situacím předejít.

Tabulka č. 9: Rizika podnikatelského plánu

RIZIKO	PRAVDĚPO- DOBNOST	DOPAD	HODNO- TA RIZIKA	OPATŘENÍ
Neúspěšnost online marketingu na sociálních sítích	střední	střední	střední	orientace na více komunikačních kanálů (letáčky, přímé oslovování zákazníků, doporučení přátel, aj.)
Neúspěšné oslovování klientů na dálku	střední	vysoký	vysoká	zahraniční služební cesta do Číny účast na čínských akcích v ČR Navázání spolupráce s čínskými CK a CA, popřípadě inzerce produktů na platformách
Indispozice pracovníka	vysoká	vysoký	vysoká	zajištění pracovníka v záloze
Teroristický útok v Praze	nízká	vysoký	střední	přeorientování na slow turismus po českém venkově
Změna preferencí čínských turistů	střední	střední	střední	rozšíření portfolia služeb, orientace i na jiné asijské turisty
Vstup konkurenční firmy na trh	vysoká	střední	vysoká	snaha o udržení konkurenční výhody (zaměření na malé skupiny, originalita, autenticita)

Závěr

Diplomová práce si kladla za cíl vytvořit podnikatelský plán, jenž by sloužil nově vzniklé cestovní agentuře jako podklad pro rozšíření nabídky produktů a ověření finanční životaschopnosti podnikatelského záměru na základě zpracování teoretických podkladů a provedené analýzy odvětví.

Ačkoliv cestovní agentura vznikla již před rokem, měla ve své nabídce pouze služby soukromého čínsky mluvícího průvodce a vzhledem k již existujícím agenturám a cestovním kancelářím, které podobné služby nabízejí, se autorka této práce a zároveň zakladatelka agentury rozhodla zaměřit na skupinu zákazníků, kterým na českém trhu není věnována prozatím velká pozornost a vytvořit tak produkt, který by byl schopen oslovit tzv. nové čínské turisty, jejichž počet postupně narůstá. Na jednu stranu by tak mohla být uspokojena poptávka této skupiny turistů po netradičních zážitcích během cestování a zároveň by mohla najít uplatnění svých znalostí získaných během studia čínské filologie a aplikované ekonomie, a rovněž zkušeností nabytých při dvouletém pobytu v Číně a na Taiwanu.

Teoretická východiska a náležitosti potřebné pro vznik podnikatelského subjektu na území České republiky byly popsány v první části práce, a jelikož v české odborné literatuře chybí podrobnější informace o čínských turistech, pro lepší pochopení příjezdového turismu Číňanů byly použity zejména studie zahraničních autorů. Následoval rozbor vnějšího okolí za pomoci PESTL analýzy, která odhalila faktory ovlivňující fungování podniku. Analýza konkurence na trhu byla provedena za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil a celkové zhodnocení slabých a silných stránek firmy společně s hrozbami a příležitostmi bylo vypracováno na základě SWOT analýzy.

Výsledkem rozboru zákazníků bylo zjištění, že přestože 70 % Číňanů (Croce, 2016) navštěvujících Evropu vykazuje stále známky tradičního turisty, který nejraději cestuje v zájezdu organizovaném některou z čínských cestovních kancelářích, díky rostoucímu počtu mladších a zkušenějších turistů z Číny existuje možnost uplatnění také nově vzniklé malé cestovní agentury. Ta by chtěla nabízet tematické tour po Praze, které by kombinovaly návštěvu známých i méně známých míst doplněné o netradiční zážitky a poznání místní kultury za pomoci lokálního, čínsky mluvícího průvodce.

V praktické části diplomové práce pak byl sestaven podnikatelský plán s důrazem na vytvoření marketingového mixu, tedy takové kombinace služeb, distribučního kanálu, cen a propagace, které budou mít šanci oslovit zákazníky z vybrané cílové skupiny.

Cílem sestavení finančního plánu bylo převést podnikatelský záměr do finanční podoby, a dokázat tak jeho proveditelnost. Data vycházela z údajů za předchozí účetní rok a z odhadovaných výsledků pro roky 2018 / 19. Z jednotlivých finančních výkazů včetně bodu zvratu je patrné, že pokud jsou tyto předpoklady správné, firma bude již příští rok v zisku.

Na závěr práce bylo vypracováno zhodnocení možných rizik, mezi které patří zejména neúspěšnost online marketingové propagace firmy či riziko vstupu konkurenční firmy na trh a doporučená opatření, která by měla pomoci eliminovat pravděpodobnost ohrožením těmito riziky.

Summary

Rising number of Chinese tourists coming to the Czech Republic provides new business opportunities for companies operating in tourism. Even though, most of the tourists could be generally described as traditional types, who are travelling in an organized group and everything is arranged for them by a travel agency, lately there is an emerging group of Chinese independent travellers, who are visiting foreign destinations without the help of travel agency. They commonly desire untraditional / hip experience, going to unknown places, getting better understanding of local culture and above all differentiating themselves.

The aim of this diploma thesis is to create business plan for a newly established travel agency, which is providing tour guide services for Chinese speaking tourists coming to the Czech Republic, plan, which would help extend agency's product portfolio by new types of thematic tours in Prague.

The theoretical part of the thesis addresses the necessary elements for the establishment of travel agency within the legislative framework of the Czech Republic and the theoretical basis of creating the business plan. Considering Chinese tourists as the primary customers, cultural specifics of the Chinese and their motivation for travelling to Europe and the Czech Republic were covered as well.

The second part focuses on market analysis. As there are very few studies on incoming tourism of the Chinese into the Czech Republic, for better understanding of their needs and desires, data from research on other destinations were used to conduct the analysis of target customers. To examine internal and external environment of the travel agency, PESTL, SWOT and Porter's five forces analyses were performed. In addition, semi-structured interviews with Chinese and Taiwanese independent travellers served to get better understanding of their habits and attitudes towards travelling.

Taking all the theoretical basis into consideration, the business plan was created in the last part of this thesis. Its focus was on the marketing plan with the aim of describing a combination of marketing mix, which could successfully reach the target group of customers. Data for financial plan were taken from previous year's books accompanied by estimated financial results for 2018/19. If the forecasted financial statements are correct, the company will generate profit in 2018, in its second fiscal year.

Seznam pramenů a literatury

1. *AKTUÁLNĚ: Naším cílem je zrušení víz s Čínou, pomůže to turismu, navrhuje Zeman*, 2016 [online]. Aktuálně.cz. [cit. 20.10. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/Tt0zD
2. *BARTON, D. et al. Mapping China's middle class*, 2013 [online]. McKinsely. [cit. 1.11. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/Wt0zv
3. *BUSINESS INFO: Olga Lomová: Čínské investice v Česku nevede obchodní zájem*, 2016 [online]. Bussines Info.cz. [cit. 8.11. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/Kt0K1
4. *BUSINESSINFO.CZ: Daň z příjmů*, 2017a [online]. Business Info. [cit. 15-9-2017]. Dostupné na: 1url.cz/ut0Ml
5. *BUSINESSINFO.CZ: Správný výběr obchodní společnosti pro váš obchodní plán*, 2017b [online]. Business Info. [cit. 15-9-2017]. Dostupné na: 1url.cz/Vt0MR
6. *BUSINESS INFO: Taiwan: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*, 2017 [online]. Bussines Info.cz. [cit. 8.11. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/Kt0K1
7. *CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY: The World Factbook*, 2016 [online]. Central Intelligence Agency.[cit. 27.10. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/Kt0z5
8. *CNTA: China Tourism Statistical Bulletin 2015*, 2017 [online]. China National Tourism Administration. [cit. 6.10. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/pt0tw
9. *CROCE, V. Tourism in Focus:The Chinese Outbound Travel Market*, 2016 [online]. European Commision. [cit. 20.10. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/st0Mx
10. *CZECH TOURISM: Segmentation of Tourists*, n.d. [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj, n.d. [cit. 1.11. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/5t0KW
11. *CZECH TOURISM. Velký Country Report: Čína*, 2016 [online]. Czech Tourism. [cit. 23.10. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/qtScf.
12. ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. In: Sbíрка zákonů České republiky.

13. ČESKO, 1999. Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. In: Sbírka zákonů České republiky.
14. ČESKO, 2012a. Zákon č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku. In: Sbírka zákonů České republiky.
15. ČESKO, 2012b. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. In: Sbírka zákonů České republiky.
16. DAI, B., JIANG, Y., YANG, L. et al. *China's outbound tourism – Stages, policies and choices*, 2017 [online]. Tourism Management, 58, 253-258 [cit. 4. 10. 2017]. ISSN 02615177. Dostupné z: [1url.cz/ItScV](http://url.cz/ItScV)
17. DISCOVER PRAGUE TOURS: *All Tours*, 2017 [online]. Discove-prague. [cit. 6.11. 2017]. Dostupné z: [1url.cz/Wt0KL](http://url.cz/Wt0KL)
18. 8PIG: *About*, 2017 [online]. 8pig.com. [cit. 6.11. 2017]. Dostupné z: [1url.cz/5t0K4](http://url.cz/5t0K4)
19. FOCUS ECONOMICS: *China Economic Outlook*, 2017 [online]. Focus Economics. [cit. 2.11. 2017]. Dostupné z: [1url.cz/9t0zC](http://url.cz/9t0zC)
20. GET YOUR GUIDE: *About*, 2017 [online]. Get Your Guide. [cit. 6.11. 2017]. Dostupné z: [1url.cz/6t0tE](http://url.cz/6t0tE)
21. GREATFIRE: *China just blocked thousands of websites*, 2014 [online]. Greatfire.org. [cit. 13.10. 2017]. Dostupné z: [1url.cz/xt0zn](http://url.cz/xt0zn)
22. HEBNAR, J. et al., 2016. *Obchod s Čínou bez rizika a se ziskem*. Praha: Mladá fronta,. ISBN 978-80-204-4183-6.
23. HISRIC, R. D., PETERS, M.P., 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.
24. HOFSTEDE INSIGHTS: *Country Comparison*, 2017 [online]. Hofstede Insights. [cit. 15-10-2017]. Dostupné z: [1url.cz/Dt0M6](http://url.cz/Dt0M6)
25. HUANG, S. *Laws and Regulations Shaping Outbound Tourism: The Case of China*. In: P. L. PEARCE, ed. *The World Meets Asian Tourists*, 2016 [online]. Emerald Group Publishing Limited. [cit. 20. 9. 2017]. Dostupné z: [1url.cz/wtScp](http://url.cz/wtScp)

26. CHEN, T. *Making sense of seasons*. In: P. L. PEARCE ed. *The World Meets Asian Tourists*, 2016 [online]. Emerald Group Publishing Limited. [cit. 20. 9. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/Ct0LJ
27. IDNES: *Zeman chce rušit víza pro Číňany. Sami to udělat nemůžeme, řekl Sobotka*, 2014 [online]. iDnes. [cit. 20.10. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/6t0Mn
28. IDNES: *Čínská CEFC kupuje podíl v Invii, chce nabídnout servis čínským turistům*, 2016 [online]. iDnes. [cit. 20.10. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/yt0zd
29. IROZHLAS: *Čína ruší politiku jednoho dítěte, rodiny budou mít nově povoleny dvě*, 2015 [online]. iRouhlas.[cit. 27.10. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/lt0z9
30. ITB ACADEMY: *ITB World Travel Trend Report December 2013*, 2013 [online]. Messe Berlin. [cit. 3.11. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/nt0KQ
31. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O., 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-4530
32. KKKDAY: *About us*, 2016 [online]. Kkday. [cit. 6.11. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/Qt0tB
33. KLÍMOVÁ, M., 2017. *Interkulturní specifika a cestovní ruch*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-619-9.
34. KLOOK: *About*, 2017 [online]. Klook. [cit. 6.11. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/ut0tp
35. KORÁB, V., PETERKA, J., ŘEZŇÁKOVÁ, M., 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
36. LI, X. R., MENG, F., UYSAL, M., MIHALIK, B. *Understanding China's long-haul outbound travel market: An overlapped segmentation approach*, 2013 [online]. *Journal of Business Research*, 66(6), 786-793 [cit. 20. 10. 2017]. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.09.019. ISSN 01482963. Dostupné z: 1url.cz/utSc0
37. MMR: *Spolupráce s čínskými touroperátory na poli příjezdového cestovního ruchu podle Memoranda ADS*, 2015 [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj. [cit. 18.10. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/Qt0MY

38. PALÁTKOVÁ, M., 2014. *Mezinárodní turismus*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4862-7.
39. *PRAHA 1: Průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu*, 2008 [online]. Praha 1. [cit. 13.10. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/7t0Lm
40. RODRIGUEZ, V. Konec průvodců bez vzdělání. Turistům podá výklad jen expert, 2014 [online]. Aktuálně.cz. [cit. 13.10. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/mt0z8
41. RUSELL, J. *Half of China's population now uses the internet on a mobile device*, 2017 [online]. Techcrunch. [cit. 20.10. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/ht0zP
42. SHAEFNER, K. *Chinese ICP Licensing: What, Why and How to Get Hosted in China*, 2015 [online]. Envato. [cit. 13.10. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/Rt0zY
43. SHI, T. Y. *The patterns of using social media by the „new“ chinese tourists*, 2015 [online]. Modul Vienna University. [cit. 9.11. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/yt0Kw
44. SRPOVÁ, J. et al., 2007. *Podnikatelský plán*. Vysoká škola ekonomická v Praze: Nakladatelství Oeconomica. ISBN 978-80-245-1263-1.
45. *TASTE OF PRAGUE: Food Tours*, 2017 [online]. Taste of Prague. [cit. 6.11. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/St0Kt
46. *THE ECONOMIST: The new class war*, 2016 [online]. The Economist. [cit. 2.11. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/2t0zZ
47. *TIME AND DATE: Holidays in China in 2018*, 2017 [online]. Time and Date. [cit. 20.10. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/2t0M0
48. TOMAS, D. *El turismo chino en España: la adaptación de destinos turísticos españoles al mercado turístico más grande del mundo*. In: R. ANDREU ed. *Destination Attributes and Chinese Outbound Tourism to Europe*, 2014 [online]. Journal of China Tourism Research, 10 (3), [cit. 6.11. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/Rt0Ku
49. *TOURMADE: About*, 2017 [online]. Tourmade. [cit. 6.11. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/Dt0KC
50. *TOURISM BUREAU: Outbound Departures of Nationals of the Republic of China*, 2016 [online]. Tourism Bureau, M.O.T.C. Republic of China [cit. 3.11. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/mtScC

51. *TOURISM ECONOMICS: European Tourism in 2017: Trends & Prospects*, 2017 [online]. European Travel Commission. [cit. 8.11. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/Jt0Ke
52. *TRIVETT, V., STAFF, S. Rise of the Chinese Independent Traveler*, 2013 [online]. Skift Report [cit. 1.11. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/pt0M4
53. *UNIQUEWAY: About*, 2017 [online]. Uniqueway. [cit. 6.11. 2017]. Dostupné z:
54. *VISION OF HUMANITY: Global Peace Index*, 2017 [online]. Vision of Humanity [cit. 1.11. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/5t0Ll
55. VEBER, J., SRPOVÁ, J., et al., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a doplň. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.
56. *WOLRD POPULATION REVIEW: Taiwan Population*, 2017 [online]. Wolrd Population Review. [cit. 3.10. 2017]. Dostupné z: 1url.cz/ktScw
57. WUPPERFELD, U., 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-075-9.

Seznam použitých zkratk

ADS Approved destination status

ČLR Čínská lidová republika

CDN Content Delivery Network

ICP Internet Content Provider

MMR Ministerstvo pro místní rozvoj

SEO Search Engine Optimalization

VPN Virtual Private Network

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: SWOT Analýza

Tabulka č. 2: Segmentace čínských turistů přijíždějících do Evropy

Tabulka č. 3: Plánované náklady

Tabulka č. 4: Zahajovací rozvaha

Tabulka č. 5: Plánované výnosy v Kč

Tabulka č. 6: Plánovaný výkaz zisků a ztrát za jednotlivá období v Kč

Tabulka 7: Plánovaný výkaz cash flow za jednotlivá období v Kč

Tabulka č. 8: Finanční ukazatele

Tabulka č. 9: Rizika podnikatelského plánu

Seznam příloh

Příloha I: Zkrácené přepisy rozhovorů

Přílohy

Příloha I: Zkrácené přepisy rozhovorů

Věk, město, vzdělání, pohlaví

A: 23, Guangzhou, magisterské studium, žena

B: 23, Xian (teď studuje v Holandsku), magisterské studium, žena

C: 31, Shanghai, magistr, teď už pracuji, muž

D: 21, Hangzhou, bakalářské studium, muž

E: 19, Guangzhou, bakalářské studium, žena

F: 25, Guangzhou, magisterské studium, žena

G: 23, Taipei, bakalářské studium, muž

H: 23, Taipei, bakalářské studium, žena

Máš zkušenost s cestováním do zahraničí? (jaké země jsi navštívil/a?)

A: Nemám

B: Německo, Francie, Belgie, Monako, Rakousko, Česko, Slovensko, Slovinsko, Chorvatsko, Srbsko, Maďarsko

C: Rusko, Japonsko, Singapur, Malajsie, Vietnam, Srí Lanka, Polsko, Finsko, Německo, Česko, Turecko, Maďarsko, Estonsko

D: Česko, Rakousko, Maďarsko, Itálie, Vatikán, Polsko, Nizozemí, Německo, Francie
9

E: Japonsko, Jižní Korea, Rusko, Amerika, Česko, Polsko, Finsko, Norsko, Švédsko

F: ještě jsem nikdy nebyla v zahraničí

G: Bosna a Hercegovina, Černá hora, Makedonie, Česko, Polsko, Německo, Kypr, Chorvatsko, Hongkong, Slovensko, Kosovo, Albánie, Maďarsko, Rakousko

H: Indonésie, ČR, Slovensko, Maďarsko, Rusko, Německo, Itálie, Finsko, Litva, Lotyšsko, Estonsko, Chorvatsko, Nizozemí, Belgie, Polsko, Rakousko

Upřednostňuješ cestování v organizovaném zájezdu, nebo individuální?

A: Nezávislé cestování

B: Jenom individuální cestování

C: Jenom individuální cestování

D: Ještě jsem nebyl na organizovaném zájezdu, ale chtěl bych to zkusit, protože tam je průvodce, který za tebe všechno naplánuje, takže je to pohodlnější a menší riziko

E: Individuální cestování, kdy si všechno můžu naplánovat sama a nejsem nikým omezována

F: Chtěla bych zkusit oba způsoby, protože když bych cestovala sama, tak je to určitě poklidnější a můžu si sama zvolit, kam bych se chtěla podívat, ale zase když člověk jede do zahraničí poprvé, tak je lepší, když jede se zájezdem, pak bych cestovala už spíše sama

G: Individuální, protože raději cestuji do zemí a na místa, která nejsou tak známá, myslím, že mladší generace na Taiwanu nechce být svazována přílišnou organizací během zájezdu a chce si sama rozhodnout, jak dlouho chce kde strávit svůj čas

H: hlavně individuální, ale někdy jsem využila služby také cestovní kanceláře

Co tě motivuje k tomu cestovat? Co ti to přináší?

A: Rozšiřuje to mé obzory

B: Chci navštívit různé a neznáme země, naučit se cizí jazyky, spřátelit se s lidmi s různých zemí, ochutnat různou kuchyni, zažít rozdílné kultury a stát se otevřenějším člověkem bez předsudků. Během cestování jsem si také zlepšila svou angličtinu a největší přínos vidím v poznávání různých lidí, kteří mají zajímavé názory a hodně se od nich můžu naučit.

C: Chci poznat rozdílné kultury a zažít jiný život odlišný od českého

D: Studoval jsem v Česku, takže když jsme měli ve škole prázdniny, chtěl jsem se svými kamarády uspokojit zvědavost po poznání našeho světa a rozšířit si obzory, poznat různorodou kulturu, přijít do kontaktu s různými lidmi a zažít jiný život. Pro mě je cestování takový nový druh riskování, kdy člověk přijde do kontaktu s něčím, co před tím nikdy nezažil.

E: Když člověk cestuje do zahraničí, tak má možnost úplně změnit prostředí, jazyk a je to úplně něco jiného než běžný život doma. Přínos to má hlavně v tom, že se můžeš zrelaxovat a zažít rozdílnou kulturu.

F: Chtěla bych se podívat do zahraničí, protože bych si tak mohla rozšířit své obzory, poznat svět a seznámit se s hodně lidmi

G: Studuji jazyky, takže chci vědět, jaký je život a kultura v cizích zemích a když tam cestuji tak mám pocit, že se tak můžu naučit nejvíc. Ale někdy jsem zklamaný, protože jsem měl o té zemi nějakou představu a když jsem tam pak jel, tak to nebylo tak, jak jsem si představoval. H: Chci vidět, jak život funguje i v jiných zemích a zažít jiný život, než na jaký jsem zvyklá doma a dozvědět se, jak přemýšlejí lidé v jiných zemích.

Myslím si, že největší výhoda je, že když člověk cestuje, tak je víc uvolněný, šťastný a více v pohodě.

Kde vyhledáváš informace o destinaci?

- A: Ctrip, Qunar
- B: Qunar kde vyhledávám letenky a ubytování, Lonely Planet a Tripadvisor
- C: Qiongyou, Tripadvisor
- D: na čínských stránkách
- E: Baidu a cestopisy z knihovny
- F: Čínské stránky i zahraniční napsané v čínštině
- G: Fórum Backpackers, cestovatelské blogy, kdyby byly nějaké místní stránky v čínštině, tak bych určitě vyhledával informace také na nich, protože by byly více lokální, ale to není moc běžné.
- H: Většinou na čínských stránkách

Kde vyhledáváš doplňující informace? (blog, fóra, sociální média)

- A: Mafengwo
- B: Douban, Zhihu, kde lidé sdílejí své zkušenosti a rady
- C: Facebook, Couchsurfing
- D: Google mapy
- E: Zhihu, kde plno lidí sdílí své zkušenosti, Weibo, kde jsou cestovatelské videa
- F: Cestovatelská fóra, protože tam hodně lidí sdílí svoje zkušenosti
- H: Tripadvisor, který většinou používám, když jsem v daném místě, abych se podívala, jaké tour jsou doporučované, restaurace

Jaké mobilní aplikace používáš k cestování?

- A: Qunar
- B: Qunar, Booking.com, Airbnb, Tripadvisor, Goeurope
- C: Couchsurfing
- D: Tripadvisor, Qiongyou
- E: DianPing, kde se můžeš podívat na recenze restaurací
- F: Nikdy jsem nepoužila
- G: Tripadvisor, Google mapy
- H: Tripadvisor, aplikace na dopravu

Podle čeho si vybíráš destinaci, do které chceš jet?

- A: Podle toho, kde je krásná příroda a jaká je tam kultura a zvyklosti místních
- B: Nechávám to náhodě, prostě mě někdy napadne, že bych se chtěla jet podívat tam a tam, tak tam jedu
- C: Podle toho, kam mám chuť si zajet a podle cen letenek
- D: Podle toho, která kultura mě zajímá nejvíc, takže první chci navštívit země o kterých se chci dozvědět co nejvíce a pak ty méně známé, které ale také stojí za vidění.
- E: Kde to vypadá zajímavě, nebo tam, kde mají zcela odlišnou kulturu od té naší čínské
- G: Když jsem studoval v Evropě, tak jsem se rozhodoval na základě vzdálenosti od té země a pak taky podle cen, protože jsem měl omezený rozpočet na cestování.
- H: Podle toho, kde zrovna jsem a podle toho, jak velký je můj cestovatelský rozpočet

Co tě nejvíce zajímá na dané destinaci?

- A: Památky, historie, kultura, život místních lidí, kuchyně, nakupování
- B: Nejvíce mám zájem o památky, místní kulturu a kuchyni, nejvíce se vždycky těším, že se s někým v dané zemi seznámím a když s nimi strávím nějaký čas, tak lépe poznám jejich kulturu
- C: Život místních obyvatel
- D: Památky, kuchyně a nakupování
- E: Zvyklosti místních a jejich kultura, památky mě moc nezajímají
- F: Kultura, historie, památky, místní život, měla bych zájem o všechno, protože to je úplně neznámá kultura a země, ale nejvíce bych měla zájem se dozvědět něco o běžném životě místních
- G: Zajímá mě rozdíl mezi Taiwanem a tou zemí, takže jdu třeba do obchodu a koukám se, co tam mají jiného, než co se prodává u nás, něco jako ta hra: najdi pět rozdílů, a zamýšlet se nad tím, proč dělají něco tak jak dělají, třeba v České republice jsem si říkal, proč není nikde klimatizace, když je tam v létě takové horko. Většinou začínám ve starém historickém městě a pak se koukám, co je doporučeno na Tripadvisor
- H: Zajímá mě hlavně kultura a historie, takže když se někde procházím, tak chci znát historii a příběhy, které jsou spojeny s těmi místy a s tou určitou zemí, ale když někam přijedu, tak první věc, co udělám je, že si jdu koupit sim kartu, abych měla internet a jdu si vybrat peníze. Pak začínám většinou v historickém centru, kde jsou neznámější památky

Máš zájem se přímo poznat s místními obyvateli?

A: Ano, chci poznat místní kulturu a zvyklosti

B: Ano, myslím si, že to je to nejdůležitější poznat se s místními, nejlepší způsob je s místními někam vyrazit

C: Je to pro mě nutnost

D: To mě hodně zajímá, podle mě, když někdo někam cestuje, tak je nejlepší, když může poznat místní kulturu a poznat se s místními a úplně nejlepší je, když si najdeš v cizině kamarády a máš pak plno vzpomínek na celý život.

E: Vždycky doufám, že se během cestování seznámím s nějakými místními, takhle je to cestování zajímavější

F: Určitě, protože když se nechceš setkat s místními, tak se nedozvíš nic o jejich pohledu na svět, o tom, co rádi dělají, jaká je jejich kultura, co je zajímavá, můžu se od nich něco naučit, rozšířit si obzory a zlepšit svůj vlastní život

G: Určitě

H: Určitě

Máš nějaké negativní zkušenosti spojené s cestováním?

A: Vysoké ceny v turistických oblastech

B: Jednou se nám stalo u Berlínské zdi, že nás někdo oslovil, abychom se mu podepsali a pak po nás chtěl peníze a když jsme mu nedali, tak po nás začal křičet a nadávat nám.

C: Nechota poradit mi, když jsem se chtěl zeptat na cestu.

D: Ano, když nás okradl taxikář, nebo nás nutili, abychom si koupili něco, co jsme nechtěli.

E: Když jsem se ztratila nebo když jsem na turistických místech zaplatila vyšší cenu.

F: Řekla bych, že když člověk cestuje na nějaké neznámé místo, tak ho můžou obrát, když si něco kupuje a neví jaká je skutečná cena té věci.

G: Když jsem neznal místní jazyk a řidič autobusu na mě začal něco křičet nebo když jsem si chtěl objednat jídlo v restauraci a nerozuměli mi, jaké jídlo myslím.

H: Většinu času cestuji sama, takže někdy se mi stalo, že se ke mně někdo choval urážlivě, nebo diskriminačně, hlavně kvůli kulturním rozdílům, řekla bych, že většinou je to kvůli předsudkům, které někteří Evropané mají vůči asijským turistům.

Zúčastnil ses někdy tour s průvodcem? Pokud ano, jaká to byla zkušenost, pokud ne, měl bys o takovou aktivitu zájem, pokud bys cestoval sám?

A: Ano, vzal mě na určité místo a já si ho pak sama prošla a prozkoumala

B: Ano, v Praze, kde jsem se zúčastnila tour zdarma a kde nám řekli něco o některých pražských památkách

C: Většinou se seznámím s místními a vyrazím někam s nimi.

D: Nezáčastnil, ale určitě bych to chtěl zkusit. Většinou sám necestuju, protože bych se cítil osaměle a musel bych se mít více na pozoru, výhodou ale je, že má člověk svobodu v tom, kam se chce jet podívat.

E: Cestovala jsem bez průvodce a člověk si musí všechno zařizovat sám a vyhledat si spoustu informací, když jsem cestovala s průvodcem, tak jsme ušetřili spoustu času a dozvěděli se takhle víc o životě místních

F: Ne, ale chtěla bych

G: Chtěl jsem se účastnit tour, když jsem byl na Kypru, ale byla zrušena. Řekl bych, že když člověk nemá přesný plán, co bych chtěl v daném místě dělat, tak to může být užitečné, protože se dozvíš něco zajímavého

H: Ano, většinou se účastním všech tour zdarma a když jsem byla v Amsterdamu, tak jsem byla na dvou placených tour a bylo to fajn. Řekla bych, že v Západní Evropě jsou ty tour super, ale třeba kvalita tour v Talinu nebyla tak vysoká. když někam cestuji, tak většinu peněz utratím za tour nebo za vstupenky do muzeí

Máš zájem o cestování do Evropy? Proč ano, proč ne? Máš s takovýmto cestováním spojené nějaké obavy?

A: Zájem mám a bála bych se asi neznalosti prostředí.

B: Ano, už jsem tady i hodně zemí navštívila a momentálně studuji v Nizozemí, obavy nemám

C: Ano, už jsem tam navštívil spoustu zemí a obavy nemám.

D: Studoval jsem tady a obavy nemám.

E: Ano, už jsem tam pár zemí navštívila a obavu nemám.

F: Chtěla bych se podívat do Evropy, protože když jsem byla menší, učili jsme se o evropské historii, což mě hodně zajímalo a podle mě je to velice klidný kontinent a je tam lepší životní prostředí než v Číně, a evropské země jsou víc vyspělé. Chtěla bych se podívat hlavně do Velké Británie, Francie a Německa. Jelikož neumím moc dobře

anglicky, tak bych měla obavu z toho, že se moc dobře nedomluví, a že by mi trvalo, než si zvyknu na jiné prostředí.

G: Ano, studoval jsem tam, ale kdybych neměl tu možnost, tak by to pro mě nebylo lehké se do Evropy dostat, protože je to příliš daleko z Taiwanu. Většina taiwanských mladých lidí cestuje po Evropě, když tam studují, protože jinak je to docela drahé. Obavu jsem měl z toho, že se nebudu moc připojit na internet, takže první věc, co většinou udělám, je že si koupím simku s internetem.

H: Měla jsem strach z bezpečnosti a z kapsářů, protože na Taiwanu a v Japonsku si nemusím dávat takový pozor na své věci

Pokud bys v budoucnosti jel do Evropy, máš v plánu také navštívit Českou republiku?

A: Ano

B: Ano, určitě, plánuji znovu přijet do Prahy

C: Už jsem Česko navštívil

D: Už jsem navštívil a rád bych přijel znovu

E: Už jsem navštívila

F: Určitě bych se chtěla jet podívat

G: Ano, určitě, chtěl bych tady studovat

H: Ano, mám v plánu tady ještě studovat

Jaké asociace se ti vybaví, když se řekne Česká republika a Praha?

A: Pražské náměstí (čínská popová písnička)

B: Praha je pro mě doteď nejoblíbenější místo, které jsem navštívila. připadá mi ale, že Češi z ní nejsou tak nadšení, ale pro mě, když se řekne Praha, tak si hned vybavím romantické město. Co se týče Česka, tak to mě napadá určitě pivo

C: Pražský hrad, pivo a umění

D: Pivo, modrá obloha, Pražský hrad, Karlův most, orloj, vepřové koleno, Vltava, Kafka, Komenský, tramvaje, film Somewhere only we know

E: Písnička Pražské náměstí, v té je hezky popsáno Staroměstské náměstí a v plno lidech o tomto místě vyvolává krásnou představu

F: Napadá mě jen čínská písnička Pražské náměstí

G: Bezpečná destinace. Slyšel jsem před návštěvou Prahy, že tam není moc bezpečno, ale já osobně jsem neměl žádnou negativní zkušenost

H: Slyšela jsem, že Češi pijí hodně alkoholu a když jsem přijela do Česka, tak jsem zjistila, že pijí ještě víc, než jsem si myslela