

# **Vytvoření nového business modelu pro cestovní kancelář Delta Reisen**

Bc. Štěpán Roubalík

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

\*\*\* naskannované zadání s. 1 \*\*\*

\*\*\* nescannované zadání s. 2 \*\*\*

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

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

### **Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Štěpán Roubalík

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá vytvořením nového business modelu pro vybranou cestovní kancelář. Práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část popisuje podnikatelské prostředí firmy a trh cestovního ruchu. Analytická část obsahuje analýzu podniku a jejího okolí a rovněž obsahuje analýzu aktuálního business modelu podniku a ekonomickou analýzu podniku. Na základě těchto analýz je vypracován nový business model, který by měl sloužit ke zvýšení zisků cestovní kanceláře

Klíčová slova: Cestovní kancelář, cestovního ruch, SWOT analýza, SLEPTE analýza, Porterova analýza pěti sil, business model

## **ABSTRACT**

This masters theses deals with creation of a new business model for chosen travel agency. This theses consists of two parts, a theoretical and practical. Theoretical part describes business environment and market of tourism. Analytic part contains analysis of the company and its surroundings and also contains analysis of the actual business model and economical analysis of the company. The new business model is formed based on these analysis and should lead the company towards the higher profits.

Keywords: Travel agency, Tourism, SWOT analysis, SLEPTE analysis, Porter's five forces analysis, business model

Chtěl bych velice poděkovat své vedoucí paní doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D., za ochotu a čas, který mé práci věnovala. Také bych chtěl poděkovat rodině a přítelkyni za pomoc, podporu a pochopení v průběhu celého studia.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 CESTOVNÍ RUCH .....</b>	<b>13</b>
1.1 DEFINICE CESTOVNÍHO RUCHU .....	13
1.2 DEFINICE ÚČASTNÍKA CESTOVNÍHO RUCHU .....	14
1.3 KLASIFIKACE CESTOVNÍHO RUCHU.....	15
<b>2 CESTOVNÍ KANCELÁŘE.....</b>	<b>19</b>
2.1 ROZDÍL MEZI CESTOVNÍ KANCELÁŘÍ A CESTOVNÍ AGENTUROU.....	19
2.2 PODMÍNKY PRO ZALOŽENÍ CESTOVNÍ KANCELÁŘE.....	20
<b>3 TRH CESTOVNÍHO RUCHU.....</b>	<b>23</b>
3.1 NABÍDKA V CESTOVNÍM RUCHU .....	23
3.1.1 Primární nabídka .....	24
3.1.2 Sekundární nabídka .....	24
<b>4 PODNIKÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU V ČR.....</b>	<b>26</b>
<b>5 BUSINESS MODEL.....</b>	<b>30</b>
<b>6 SEGMENTY BUSINESS MODELU CANVAS .....</b>	<b>31</b>
6.1 ZÁKAZNICKÝ SEGMENT .....	31
6.2 HODNOTOVÉ NABÍDKY .....	31
6.3 KANÁLY .....	31
6.4 VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY .....	31
6.5 ZDROJE PŘÍJMŮ.....	31
6.6 KLÍČOVÉ ZDROJE.....	32
6.7 KLÍČOVÉ ČINNOSTI.....	32
6.8 KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ.....	32
6.9 STRUKTURA NÁKLADŮ .....	32
<b>7 POUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY .....</b>	<b>33</b>
7.1 SLEPTE ANALÝZA.....	33
7.1.1 Sociologie, kultura, demografie .....	33
7.1.2 Legislativa .....	33
7.1.3 Ekonomika .....	34
7.1.4 Politika .....	34
7.1.5 Technologie.....	35
7.1.6 Ekologie .....	35
7.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	36

7.2.1	Zákazníci .....	36
7.2.2	Dodavatelé.....	36
7.2.3	Substituční výrobky .....	37
7.2.4	Potenciální noví konkurenti .....	37
7.2.5	Konkurence v oboru .....	37
7.3	SWOT ANALÝZA .....	38
7.3.1	Externí analýza.....	39
7.3.2	Interní analýza .....	40
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>41</b>
<b>8</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ FIRMY .....</b>	<b>42</b>
<b>9</b>	<b>ANALÝZA FIRMY NA TRHU .....</b>	<b>43</b>
9.1	SLEPTE ANALÝZA.....	43
9.1.1	Sociologie, kultura, demografie .....	43
9.1.2	Legislativa .....	44
9.1.3	Ekonomika .....	44
9.1.4	Politika .....	45
9.1.5	Technologie.....	47
9.1.6	Ekologie .....	48
9.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL .....	48
9.2.1	Zákazníci .....	48
9.2.2	Dodavatelé.....	49
9.2.3	Substituční výrobky .....	49
9.2.4	Potenciální noví konkurenti .....	50
9.2.5	Konkurence v oboru .....	50
9.3	SWOT ANALÝZA .....	51
9.3.1	Externí analýza.....	51
9.3.2	Interní analýza .....	52
<b>10</b>	<b>TRŽNÍ ROZBOR FIRMY .....</b>	<b>55</b>
10.1	APLIKACE UKAZATELŮ NA FIRMU DELTA REISEN S.R.O. ....	55
10.2	ROZBOR VÝSLEDKŮ.....	55
10.2.1	Rok 2016 .....	55
10.2.2	Rok 2017 .....	56
10.2.3	Rok 2018 .....	57
10.2.4	Rok 2019 .....	57
10.2.5	Rok 2020 .....	58
<b>11</b>	<b>ZHODNOCENÍ PŮVODNÍHO BUSINESS MODELU .....</b>	<b>60</b>
<b>12</b>	<b>SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>63</b>
<b>13</b>	<b>NOVÝ BUSINESS MODEL CANVAS – ZAVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU .....</b>	<b>65</b>
13.1	ZÁKAZNICKÝ SEGMENT .....	66
13.2	HODNOTOVÁ NABÍDKA.....	66



13.3	KANÁLY .....	67
13.4	VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY .....	67
13.5	ZDROJE PŘÍJMŮ.....	68
13.6	KLÍČOVÉ ZDROJE .....	68
13.7	KLÍČOVÉ ČINNOSTI.....	68
13.8	KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ.....	69
13.9	STRUKTURA NÁKLADŮ .....	69
<b>14</b>	<b>EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO BUSINESS MODELU .....</b>	<b>71</b>
14.1	NÁKLADY.....	71
14.2	VÝNOSY .....	71
<b>15</b>	<b>ANALÝZA ŘÍZENÍ RIZIK .....</b>	<b>74</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>86</b>

## ÚVOD

Cestovní ruch se v současné době nachází ve velice obtížné situaci. Aktuální vývoj ve světě není cestování příliš nakloněn a ani podmínky pro cestování nejsou právě ideální. Svět cestovního ruchu se pozvolna vzpamatovává z obrovského šoku, kterým byla a stále je epidemie viru SARS-CoV-2. Tato epidemie přišla ve chvíli, kdy byl cestovní ruch na svém nejvyšším vrcholu za posledních několik desítek let. Ekonomická situace i vůle lidí cestovat cestovnímu ruchu přála. Bohužel epidemie otřásla celým světem a stejně tak i trhem cestovního ruchu. Na nějakou dobu bylo nemožné vycestovat, a poté bylo cestování provázeno spoustou úkonů, bez kterých nebylo možné žádné destinace navštívit. Když už se zdálo, že se svět dostane přes pandemickou situaci, došlo k válečnému konfliktu mezi Ukrajinou a Ruskem, který celý trh cestovního ruchu opět zasáhl.

Tato práce se ve své teoretické části zabývá charakteristikou cestovních kanceláří, charakteristikou trhu cestovního ruchu a podmínek vzniků cestovních kanceláří. Rovněž se snaží popsat produkt cestovních kanceláří a vymezit, kdo je vlastně účastníkem cestovního ruchu. Snaží se také charakterizovat podnikatelskou oblast cestovního ruchu v České republice. Součástí této teoretické části jsou také analytické nástroje, které jsou vhodné pro popis společnosti, jejího interního zázemí a jejího okolí, které jsou také vhodné pro popis makroprostředí a vlivů, které toto makroprostředí má na firmu jako i na celý trh cestovního ruchu. Hlavním bodem teoretické části je však popis business modelu a charakterizování business modelu Canvas, který je posléze použit na vytvoření nového business modelu pro konkrétní firmu.

V praktické části této práce je představena zkoumaná firma Delta Reisen s.r.o., na kterou jsou aplikovány výše zmíněné analytické nástroje. Výsledek těchto analýz popisuje interní prostředí firmy a jaký vliv má toto prostředí na firemní ekonomickou situaci na trhu. Rovněž popisuje okolí podniku a všechny vlivy na podnik působící. V neposlední řadě popisuje vliv aktuální politické a pandemické situace na podnik a na trh cestovního ruchu. Zbytek analytické části se zaměřuje na vývoj nového business modelu pro cestovní kancelář Delta Reisen s.r.o. Tento business model by se měl přizpůsobit na aktuální chování zákazníků cestovní kanceláře a měl by dopomoci podniku k lepší ekonomické situaci, která byla v posledních letech značně ovlivněna.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem je vytvoření nového business modelu pro cestovní kancelář Delta Reisen s.r.o., který by podniku pomohl přilákat další klienty. Business model by měl rovněž pomoci CK zvýšit tržby po jejich drastickém propadu, ke kterému došlo z důvodu pandemie a vojenského konfliktu.

V teoretické části práce byla vytvořena literární rešerše tvorby business modelu a podnikání v cestovním ruchu. Díky ní je možné se detailně obeznámit s tematikou, která je obsažena v praktické části. Teoretická část nám udává podklad pro část praktickou. Literatura použitá v teoretické části je čerpána z anglických a českých zdrojů, a to internetových i knižních.

Při zpracování práce byly použity analytické metody, jež poskytly výstupy potřebné k analyzování trhu cestovního ruchu, podniku a jeho okolí. Jako první použitou metodou byla SLEPTE analýza, která posloužila k popisu celého trhu cestovního ruchu a všech vlivů, které na něj v současné době působí. Druhou použitou metodou je Porterova analýza pěti sil. Tato metoda byla stěžejní pro analyzování mezoprostředí, tedy pro popis odvětví, ve kterém je podnik aktivní a ve kterém by se chtěl dále rozvíjet. Analýza sloužila k definování současných zákazníků, stejně tak jako největší konkurenty v oboru. Poslední použitou metodou byla SWOT analýza, která vycházela z výsledků obou předchozích a ještě je rozšířila o rozbor interního prostředí firmy. Ta zachycovala především silné a slabé stránky podniku.

Projekt vytvoření nového business modelu vychází z teoretické předlohy a z výsledků analýzy. Měl by přesně uspokojit aktuální požadavky zákazníků a zároveň omezit další propady tržeb podniku. Tento projekt je vytvořený na plátně Canvas, kde jsou popsány všechny jeho části. Následně je zhodnoceno, jaký ekonomický dopad by pro podnik mělo zavedení tohoto business modelu a jaká jsou jeho rizika. Analýza rizik je realizována pomocí rizikové matice, do které jsou zaneseny výsledky bodového hodnocení. Tato matice je barevně rozlišena podle metody semaforu.

Závěr práce obsahuje celkové hodnocení, ve kterém jsou obsaženy nejpodstatnější výsledky z analýz a ze zavedení nového business modelu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CESTOVNÍ RUCH

Cestovní ruch je *komplexní společenský jev, jako souhrn aktivit účastníků cestovního ruchu, souhrn procesů budování a provozování zařízení se službami pro účastníky cestovního ruchu včetně souhrnu aktivit osob, které tyto služby nabízejí a zajišťují, aktivit spojených s využíváním, rozvojem a ochranou zdrojů pro cestovní ruch, souhrn politických a veřejně-správních aktivit a reakce místní komunity a ekosystémů na uvedené aktivity.* (Zelenka & Pásková 2012, s. 83)

### 1.1 Definice cestovního ruchu

Samotné definování pojmu cestovní ruch není tak úplně jednoduché, což zmiňuje i Lochmannová: *Cestovní ruch je možné označit jako jeden z velmi významných sociálních a ekonomických jevů soudobé společnosti. Vymezit cestovní ruch není jednoduché. Je možné jej vyložit takto: „Cestovní ruch vždy zahrnuje cestování, ale ne každé cestování je cestovním ruchem. Cestovní ruch zahrnuje rekreaci, ale ne každá rekreace je cestovním ruchem. Cestovní ruch se uskutečňuje ve volném čase, ale ne celý volný čas je věnován cestovnímu ruchu.“* (Lochmanová 2015, s. 8)

Na tento popis navazuje Šauer a spol. (2015, s.13), který dále uvádí, že pokud se má cesta stát součástí cestovního ruchu, musí být:

- dočasná,
- nepravidelná,
- účelově zaměřená (jak volný čas, tak podnikání).

Naopak se nesmí jednat o cestu:

- cesty v rámci bydliště,
- pravidelné cesty do zahraničí,
- dočasné přestěhování za prací,
- dlouhodobou migraci.

Ovšem je jasné, že existují i definice, které jsou považované za obecně pravdivé a pravidelně užívané. Například Palátková definuje cestovní ruch takto: *Cestovní ruch neboli turismus je činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší, než je stanoveno, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě. Doba pobytu mimo běžné životní prostředí je v domácím turismu do šesti měsíců, v mezinárodním turismu do jednoho roku.* (Palátková 2011, s. 11)

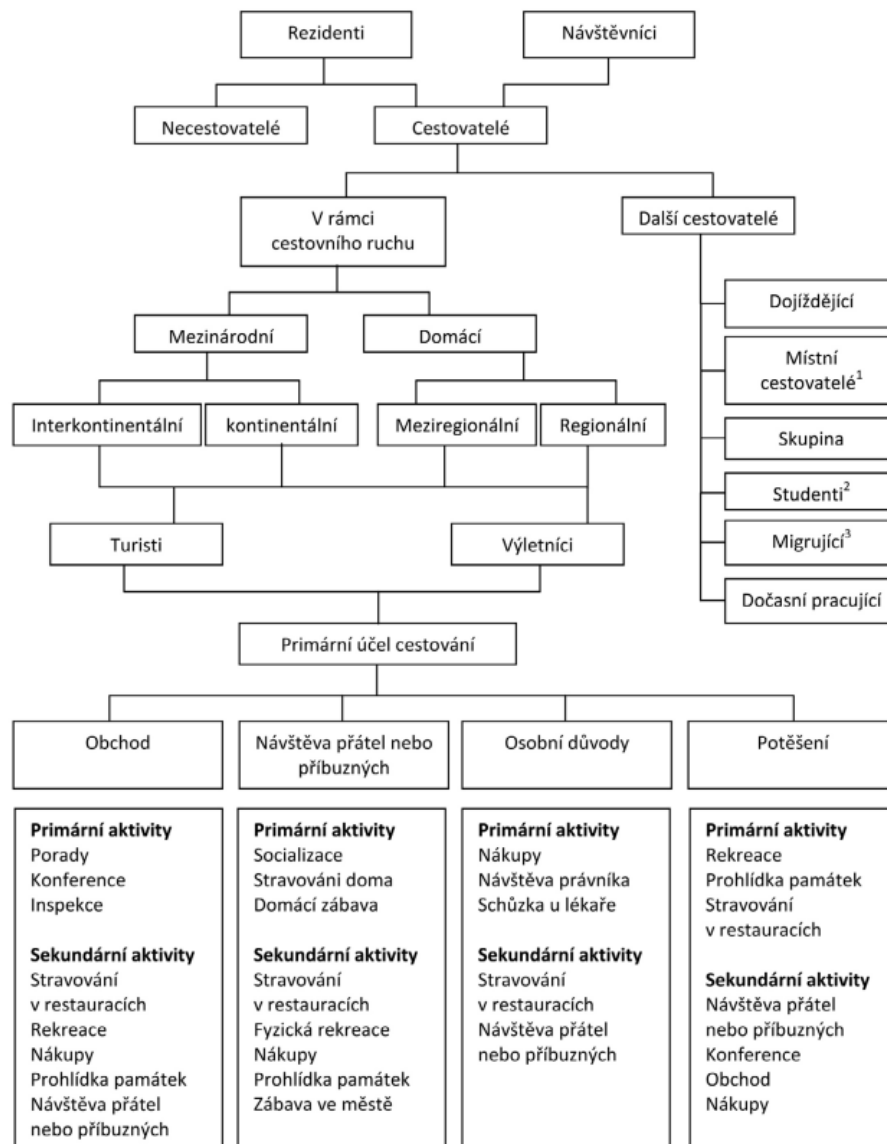
## 1.2 Definice účastníka cestovního ruchu

Podle Zelenky a Páskové (2012, s. 372) se účastník cestovního ruchu vyznačuje jako každá osoba, která pobývá přechodně mimo místo svého běžného pobytu po dobu nepřevyšující 12 po sobě jdoucích měsíců, přičemž motivací pro cestu není výdělečná činnost v tomto místě a účastní se tedy některého druhu nebo formy cestovního ruchu.“, což se významově blíží i definici podle Světové organizace cestovního ruchu neboli UNWTO.

*Pokud jde o rozdělení účastníků cestovního ruchu, tak alespoň ve statistických výkazech je nejběžnější rozdělení na turisty a výletníky. Toto rozdělení je určeno délkou pobytu následovně:*

- *turista – dočasný návštěvník, který v navštěvovaném místě přenocuje,*
- *výletník – dočasný návštěvník, který se v navštěvovaném místě zdrží pouze jeden den, aniž by v místě přenocoval. (Šauer a spol, 2015, s.14)*

Na rozdělení účastníků v cestovním ruchu má však vliv nejen délka pobytu, ale i spousta dalších faktorů viz Obrázek č.1.



Obrázek 1: Vymezení a klasifikace účastníků cestovního ruchu

Zdroj: Šauer a spol (2015)

### 1.3 Klasifikace cestovního ruchu

Co se klasifikace týče, cestovní ruch může být klasifikován celou řadou způsobů. Ryglóvá (2011, s17) informuje o vymezení cestovního ruchu, a to na jednotlivé sektory, které by měli obsahovat veškeré služby spojené s cestováním a turistikou. Jedná se o tyto sektory:

- Sektor ubytovacích služeb – poskytovatelé ubytovacích služeb, od hotelových řetězců až po soukromé malé penziony.
- Sektor atrakce – patří sem např. národní parky, kulturní či historická místa a zajímavosti, tematické parky, botanické zahrady, sportovní centra apod.

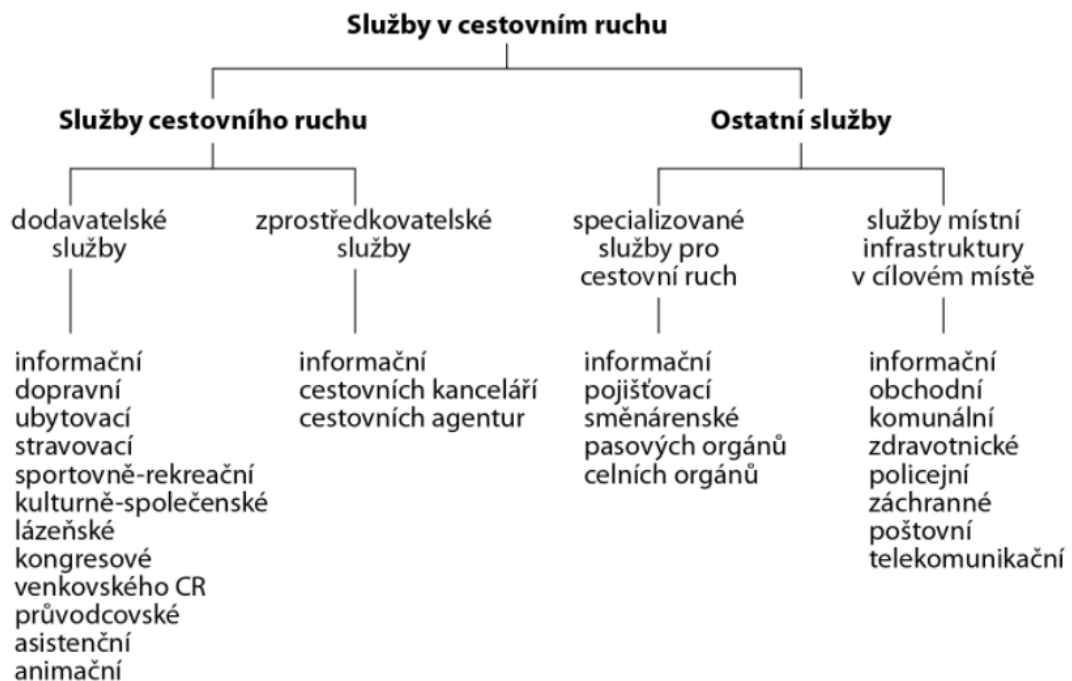
- Sektor doprava – letecká, lodní, železniční, automobilová a autobusová doprava, půjčovny a zprostředkovatelé půjčování vozidel.
- Sektor zprostředkovatelé – touroperátoři, cestovní kanceláře, agentury, sezónní zprostředkovatelé či agentury, organizátoři konferencí, incentivní domy, rezervační systémy a další.
- Sektor organizace – zahrnuje národní turistické centrály, regionální centra, turistické asociace apod.

Můžeme se však setkat i s jiným rozdělením služeb cestovního ruchu. Například podle Jakubíkové (2012, s. 21/22) jsou služby v cestovním ruchu jsou velmi nesourodé, což umožňuje jejich klasifikaci z několika hledisek.

1. Podle významu ve spotřebě účastníků cestovního ruchu
2. Podle charakteru spotřeby
3. Podle způsobu úhrady
4. Podle místa
5. Podle způsobu zabezpečení
6. Podle funkcí ve vztahu k jednotlivým uspokojovaným potřebám účastníků cestovního ruchu

Přehlednou souhrnnou strukturu služeb v cestovním ruchu ukazuje následující schéma (viz Obrázek 2).





Obrázek 2: Struktura služeb v cestovním ruchu

*Zdroj: Jakubíková (2012)*

Kotíková (2013, s.19) uvádí, že se v odborných literaturách, i když pouze v českých, téměř výhradně setkáme s jednotnou klasifikací cestovního ruchu, a to na druhy a formy cestovního ruchu. Podle tohoto členění jsou druhy cestovního ruchu výstupem členění podle motivu účasti na cestovním ruchu (např. rekreační cestovní ruch, kulturně poznávací cestovní ruch apod.). Naproti tomu formy cestovního ruchu představují vymezení podle konkrétních podmínek, ve kterých se cestovní ruch uskutečňuje (např. krátkodobý cestovní ruch, organizovaný cestovní ruch apod.)

Na této klasifikaci se shodují i další literární zdroje. Lochmanová (2015, s. 18–22), toto rozdělení ještě rozvádí a uvádí, že formy odpovídají potřebám účastníků cestovního ruchu. Mezi základní formy patří:

- rekreační CR
- kulturně poznávací CR
- sportovně-turistický CR
- Zdravotní a zdravotně orientovaný cestovní ruch
- lázeňský a wellness cestovní ruch

Toto rozdělení je velice podobné s Ryglová (2013 s. 20), která přidává ještě jednu kategorii, kterou je specifické formy CR. Ty popisuje jako formy, které uspokojují zvláštní potřeby nejrozličnějších specializovaných spotřebitelských/cestovatelských segmentů. Jako specifické formy cestovního ruchu můžeme chápat například cestovní ruch rodinný, seniorů, mládežnický, chatařský a chalupářský, nákupní turistika, náboženský, gastronomický, cykloturistika, mototuristika, sportovní lov, rybolov, karavanová turistika a další.

Ryglová (2013, s. 20-22) dále popisuje také druhy cestovního ruchu. Uvádí, že druhy cestovního ruchu dělíme:

- Dle místa čerpání služeb cestovního ruchu, resp. podle vztahu k platební bilanci (export, import, domácí spotřeba), a dalšími charakteristikami
- Dle místa převažující realizace služeb cestovního ruchu
- Dle způsobu financování
- Dle délky pobytu
- Dle způsobu účasti (zabezpečení cesty)
- Dle počtu účastníků
- Dle ročního období
- Dle vlivu na životní a sociokulturní prostředí
- Dalšími hledisky může být také například cíl cesty, použitý dopravní prostředek, destinace, způsob ubytování apod.

## 2 CESTOVNÍ KANCELÁŘE

Jedním z nejdůležitějších právních předpisů pro cestovní kanceláře je zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, který nejen že vymezuje oblast podnikání cestovní kanceláře, ale také určuje, co je vlastně zájezd. Tento zákon doslovně popisuje cestovní kancelář jako *podnikatele, který je na základě státního povolení k provozování živnosti oprávněn sestavovat služby cestovního ruchu pro účely zájezdu, nabízet a prodávat zájezdy podle § 1b odst. 1 nebo zprostředkovávat spojené cestovní služby podle § 1c odst. 1.*

*Cestovní kanceláři je také ten, kdo má v okamžiku uzavření smlouvy o zájezdu nebo zprostředkování spojených cestovních služeb sídlo nebo místo podnikání v jiném členském státě Evropské unie nebo v jiném smluvním státě Dohody o Evropském hospodářském prostoru (dále jen „stát usazení“) a jehož činnost jakýmkoli způsobem směřuje do České republiky, a to včetně online prodeje. Tato cestovní kancelář, nezřizuje-li v České republice pobočku, může na území České republiky podnikat na základě oprávnění státu usazení k provozování cestovní kanceláře, pokud splňuje podmínky ochrany státu usazení pro případ úpadku. (zákon č. 159/1999 Sb.,)*

Podnikání cestovních kanceláří však upravuje celá řada dalších zákonů jako jsou například tyto:

- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 513/1990 Sb., obchodní zákoník;
- zákon č. 526/1990 Sb., o cenách;
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele;
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů;
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- zákon č. 222/2009 Sb., o volném pohybu služeb;
- zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách; a další.

### 2.1 Rozdíl mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou

Abychom mohli určit rozdíl mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou, je nutné si definovat pojem cestovní agentura. Podle zákona č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách

podnikání v oblasti cestovního ruchu *provozovatel cestovní agentury je podnikatel, který je oprávněn na základě ohlášení volné živnosti provozovat činnost v rozsahu uvedeném v § 2 odst. 3. Cestovní agentura nesmí zprostředkovat prodej zájezdu podle § 2 odst. 3 písm. d) pro osobu, která není cestovní kancelář.* (zákon č. 159/1999 Sb.)

Zásadním rozdílem je tedy fakt, že cestovní agentury nesmí sami za sebe prodávat zájezdy koncovým klientům, mohou pouze přeprodávat zájezdy vytvořené cestovní kanceláří. V těchto případech se jedná o zájezd, pokud cesta splňuje některou z těchto podmínek:

- *Doprava a program v místě určení, jehož cena tvoří alespoň 20 % ceny zájezdu nebo pokud je program pro účastníka zájezdu významný a celek přesáhne 24 hodin;*
- *doprava a ubytování, které není doplňkem dopravy (doplňkem dopravy je trajekt vč. kabiny, lůžko ve vlaku; za doplněk dopravy nelze označit turistický okruh lůžkovým vlakem, plavby na luxusních lodích apod.);*
- *ubytování a stravování, pokud stravování není jen doplňkem ubytování. V takovémto případě se za doplněk ubytování považuje vždy snídaně; stravování nad tento rozsah může být považováno za doplněk ubytování výhradně v hotelích, které nabízejí všem hostům ubytování pouze v režimu all inclusive apod.;*
- *ubytování a program v místě určení, jehož cena tvoří alespoň 20 % ceny zájezdu nebo pokud je program pro účastníka zájezdu významný (např. teambuildingové akce, školení, speciální kulturní či sportovní událost).* (Palátková 2012, s. 14)

## 2.2 Podmínky pro založení cestovní kanceláře

Aby mohla být cestovní kancelář založena, prvním krokem je podání žádosti o koncesi. Žádost se podává na příslušný živnostenský úřad a k této žádosti je ještě nutné přiložit dokumenty, bez kterých by Ministerstvo pro místní rozvoj nevyjádřilo své stanovisko. Jedná se o tyto dokumenty: originál smlouvy s pojišťovnou o pojištění v rozsahu stanoveném v § 6 až 8 zákona zákon č. 159/1999 Sb., podnikatelský záměr, prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti, čestné prohlášení, zda v posledních 5 letech nebylo zrušeno živnostenské oprávnění k provozování cestovní kanceláře nebo cestovní agentury z důvodu porušení povinností uložených zákonem nebo z důvodu jejího úpadku, a to jak fyzické tak právnické osobě, která je žadatelem, nebo fyzické osobě, jejímž statutárním orgánem byla osoba, která je žadatelem, nebo statutárním orgánem právnické osoby, která je žadatelem. (Pokyny pro vznikající cestovní kanceláře, 2009)

Originálem smlouvy s pojišťovnou o pojištění se v tomto smyslu rozumí jako tzv. pojištění proti úpadku. Jedná se o pojištění, které musí mít podnikatel sjednáno po celou dobu provozování této živnosti (živnost s předmětem podnikání „provozování cestovní kanceláře“). Pojištění lze sjednat u vybraných pojišťoven. Dále jsou to povinnosti stanovené v § 9 a § 1 odst. 3 zákona o cestovním ruchu. (Cestovní kancelář a cestovní agentura není to samé. Ne, pokud ji chcete provozovat, 2020) *Zákazník má právo na plnění vyplývající z pojištění cestovní kanceláře v případech, kdy cestovní kancelář z důvodu svého úpadku:*

- a) *neposkytne zákazníkovi dopravu z místa pobytu v zahraničí do ČR, pokud byla doprava součástí zájezdu;*
- b) *nevrátí zákazníkovi zaplacenou zálohu případně cenu zájezdu v případě neuskutečnění zájezdu;*
- c) *nevrátí zákazníkovi rozdíl mezi zaplacenou cenou zájezdu a cenou částečně poskytnutého zájezdu v případě, že zájezd byl uskutečněn jen zčásti. (Zákon č. 159/1999 Sb.)*

Další podmínky, které musí žadatel splňovat jsou všeobecné podmínky provozování živnosti, které jsou upraveny zákonem č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon. Těmito podmínkami jsou:

- a) *plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti, a*
- b) *bezúhonnost. (Zákon č. 455/1991 Sb.)*

Poslední podmínkou, která musí být splněna jsou tzv. zvláštní podmínky provozování živnosti. Tyto podmínky jsou rovněž vymezeny zákonem č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, a to konkrétně v příloze č. 3 tohoto zákona. Pro získání koncese k provozování cestovní kanceláře je tedy nezbytné splňovat alespoň jednu z následujících podmínek: vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na cestovní ruch;

- a) vyšší odborné vzdělání v oboru zaměřeném na cestovní ruch;
- b) střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru zaměřeném na cestovní ruch;
- c) jakékoliv vysokoškolské vzdělání a 1 rok praxe v oboru;
- d) jakékoliv vyšší odborné vzdělání a 3 roky praxe v oboru;
- e) jakékoliv střední vzdělání s maturitní zkouškou a 6 let praxe v oboru;

- f) osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný akreditovaným zařízením, a 6 let praxe v oboru;
- g) doklad o profesní kvalifikaci pro provozování cestovní kanceláře podle zákona č. 179/2006 Sb., a 2 roky praxe v oboru;
- h) doklady podle § 7 odst. 5 písm. b), c), f), g), h) nebo i) živnostenského zákona.

### 2.3 Předmět podnikání cestovní kanceláře

Každá cestovní kancelář může v závislosti na své koncesi vykonávat následující činnosti

- *nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu (např. výlety, jednodenní zasedání a exkurze, ubytování, dopravní ceniny, služby cestovního pojištění apod.);*
- *organizovat kombinace služeb cestovního ruchu a nabízet je a prodávat jiné cestovní kanceláři (např. zájezdy za sportem apod.);*
- *zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb cestovního ruchu pro jinou cestovní kancelář nebo cestovní agenturu, případně pro jiné osoby, jako jsou např. dopravci, pořadatelé kulturních, společenských a sportovních akcí apod.;*
- *zprostředkovávat prodej zájezdů pro jinou cestovní kancelář – v takovémto případě musí být cestovní smlouva uzavřena jménem cestovní kanceláře, pro kterou je zájezd zprostředkován;*
- *prodávat věci související s cestovním ruchem – zejména vstupenky, mapy, plány, jízdní řády, tištěné průvodce a upomínkové předměty.*

*Mimo uvedené činnosti mohou jednotlivé cestovní kanceláře požádat o další živnosti nad rámec koncese. Mezi nejčastější patří:*

- *výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (mj. i průvodcovská činnost);*
- *směnárenská činnost. (Palátková 2012, s. 25)*

### 3 TRH CESTOVNÍHO RUCHU

*Cestovní ruch je často zkoumán jako systém, tedy jako jednotka prvků, mezi kterými jsou určité vztahy a vzájemné vazby. Podle tzv. gnoseologického modelu jsou součástí tohoto systému tři podsystémy: subjekt, objekt a předmět cestovního ruchu. (Beránek 2016, s. 18)*

Palátková (2007, s. 3–4) navazuje na toto tvrzení následující charakteristikou:

Subjekty trhu cestovního ruchu zahrnují:

- kupující
  - účastníci cestovního ruchu uspokojující své potřeby v oblasti relaxace, zotavení, poznání, kontaktu s lidmi atd.
- prodávající
  - poskytovatele služeb cestovního ruchu (hotely, dopravci, restaurace, ...)
  - zprostředkovatele služeb cestovního ruchu (cestovní kanceláře a agentury)

Objekty trhu cestovního ruchu představují hmotné a nehmotné statky nabízené prodávajícími a nakupované kupujícími. Do skupiny objektů patří zboží, služby, volné statky (např. vzduch, klimatické podmínky, sluneční svit, ...). Objekty se na trhu cestovního ruchu vyskytují buď jednotlivě nebo v komplexech (produkt cestovního ruchu).

Poslední částí systému cestovního ruchu je předmět. Podle Beránka (2016 s. 19) je předmět cestovního ruchu produkt cestovního ruchu (také označovaný jako turistický produkt). Jedná se o jakýkoliv výrobek, službu či jejich soubor, který slouží k uspokojení potřeb účastníků cestovního ruchu. Produkt cestovního ruchu většinou představuje soubor služeb, které produkuje a nabízí cílové místo a podniky cestovního ruchu. Nejtypičtějším produktem cestovního ruchu je produkt cestovní kanceláře – zájezd – který představuje předem sestavenou kombinaci služeb cestovního ruchu nabízenou za souhrnnou cenu.

#### 3.1 Nabídka v cestovním ruchu

Palátková (2007 s. 8) popisuje nabídku v cestovním ruchu jako souhrn zboží a služeb, které se snaží prodávající realizovat na trhu cestovního ruchu. Předmětem nabídky jsou veškeré služby a zboží, které slouží k uspokojení potřeb účastníků cestovního ruchu, tedy „souhrnem atraktivit, služeb, hmotných statků a užitečných efektů, které jsou v určitém místě a čase k dispozici pro uspokojení potřeb účastníků cestovního ruchu, a které prodávající chtějí na trhu cestovního ruchu realizovat.“

Beránek (2016, s. 37) dělí nabídku v cestovním ruchu na dvě části:

1. Primární – atraktivita, které jsou dány zejména kulturně-historickým vývojem a přírodními podmínkami, ale mohou být rovněž pro účastníky cestovního ruchu vytvořené (tzv. organizované atraktivita – festivaly, koncerty apod.);
2. Sekundární – vybavenost, která je budována, aby doplňovala atraktivita a umožňovala jejich využití (materiálně-technologická základna a s ní související soubor zboží a služeb).

### 3.1.1 Primární nabídka

Palátková (2007, s. 8-9) ji charakterizuje jako atraktivita destinace cestovního ruchu, které představují prvotní složku nabídky ve vazbě na motivaci k cestě do destinace. Atraktivita uspokojují primární motivy účasti na cestovním ruchu. Jedná se o:

- přírodní atraktivita (součást širšího rekreačního prostoru) - terén, klima, vodní toky a plochy, vegetace + fauna, přírodní léčivé zdroje, přírodní zvláštnosti, kvalita životního prostředí, a další
- kulturně-historické atraktivita
  - architektonické památky – hrady, zámky, tvrze, hradiště, zříceniny, paláce, historické církevní stavby
  - kulturní zařízení – galerie, muzea, obrazárny, archivy, ...
  - organizované atraktivita – filmové, hudební a divadelní festivaly, folklórní slavnosti, veletrhy a výstavy, kongresy, sympozia, sportovní akce (mistrovství, olympiády, ...), přehlídky a soutěže a další společenské akce, a další
  - sociální atraktivita – způsob života lidí, tradice, zvyky, gastronomie, a další

### 3.1.2 Sekundární nabídka

Palátková (2007, s. 10) dále charakterizuje také sekundární nabídku, o které tvrdí, že zahrnuje dopravní, ubytovací, stravovací, sportovně rekreační a další služby, tedy materiálně technickou základnu destinace.

Sekundární nabídka a její součásti:

- vytvářejí podmínky pro využití primární nabídky



- uspokojují sekundární potřeby (realizační potřeby) ⇒ SEKUNDÁRNÍ NABÍDKA
- zahrnuje „všechny služby, které musí být k dispozici pro použití v cestovním ruchu“
- je odvozená od primární nabídky a musí kopírovat charakter produktu destinace (objem kapacit, struktura kapacit, typ staveb, ...)
- vykazují vyšší míru přizpůsobivosti poptávce – dynamická nabídka
- zahrnují dostupnost (dopravní – vnější + vnitřní) destinace (komunikační + časová)
- zohledňují image destinace
- zahrnují animaci v destinaci – zábavní programy, společenské a sportovní aktivity, ...

## 4 PODNIKÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU V ČR

Podle oficiálního seznamu cestovních kanceláří v ČR vydaného Ministerstvem pro místní rozvoj je k 31.3.2022 v ČR 582 cestovních kanceláří.

Sektor cestovního ruchu byl ovšem od roku 2019 velmi silně ovlivněn děním ve světě. V roce 2020 zaznamenal největší porad v historii. Celkový propad sektoru cestovního ruchu potvrzuje také Zdeněk Lejsek (2022) z oddělení statistiky cestovního ruchu Českého statistického úřadu, který informoval širokou veřejnost o tom, že *„Podíl cestovního ruchu na tvorbě hrubé přidané hodnoty v národním hospodářství činil 1,45 %. Meziročně se jednalo o dramatické snížení, neboť v roce 2019 stejný podíl dosáhl 2,76 %, tedy více než v sektoru zemědělství, lesnictví a rybářství dohromady. Výrazně se propadla produktivita celého odvětví.“* Český statistický úřad (2022) dále uvádí, že zaměstnanost v oboru činila **222,0 tisíce osob**, což bylo meziročně o 7,3 % méně. Celkový objem výdajů za cestovní ruch dosáhl 135,8 miliard korun.

Sektor cestovního ruchu byl zároveň jedním z nejvíce ekonomicky postižených sektorů v ČR. O tomto přehledně informuje ČSÚ (2022), který vydal následující přehled:

Tabulka 1: Cestovní ruch vs. jiná odvětví 2019 a 2020

	Podíl na hrubé přidané hodnotě 2019 (%)	Podíl na zaměstnan osti 2019 (%)	Podíl na hrubé přidané hodnotě 2020 (%)	Podíl na zaměstnan osti 2020 (%)
Zpracovatelský průmysl	24,80	26,31	24,08	25,81
Velkoobchod a maloobchod + opravy a údržba mot. Vozidel	10,96	13,26	10,74	13,14
Činnosti v oblasti nemovitostí	9,32	1,77	9,83	1,86
Stavebnictví	5,62	7,48	5,71	7,72
Zdravotní a sociální péče	4,74	6,68	5,49	6,95
Vzdělání	4,69	6,09	5,06	6,33
Zemědělství, Lesnictví a Rybářství	2,15	2,97	2,11	2,99
<b>Cestovní ruch</b>	<b>2,75</b>	<b>4,41</b>	<b>1,45</b>	<b>4,16</b>
Těžba a dobývání	0,57	0,48	0,44	0,47

*Zdroj: Český statistický úřad 2022*

Události pandemie koronaviru měly za následek také razantní snížení počtu CK v ČR. Jak informuje Ministerstvo pro místní rozvoj (2021) v roce 2019 bylo na území ČR 856 cestovních kanceláří, kdežto v roce 2021 už pouhých 626 a nyní jen 582, což je propad o 274 za 3 roky. Úbytek na trhu cestovního ruchu se však netýká pouze cestovních kanceláří. Podnikatelskou základnu tvoří z 47 % cestovní agentury, 28 % cestovní agentury a cestovní kanceláře a 24 % cestovní kanceláře. Jak informuje portál Businessinfo.cz (2021) v roce 2021 došlo k podstatnému snížení množství firem vstupujících na trh cestovního ruchu. Tento fakt dokládá tabulka č. 2 a 3 níže:

Tabulka 2: Vývoj počtu cestovních agentur, cestovních kanceláří a související činnosti (NACE 79) v letech 2015 až 2021 - Společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti

Rok	Celkový počet	Počet založených	Počet zrušených
2015	2 632	110	47
2016	2 701	122	48
2017	2 737	143	83
2018	2 802	122	79
2019	2 864	101	101
2020	2 874	47	91
k 27. 4. 2021	2 837	9	17

Zdroj: *Businessinfo.cz*

Tabulka 3: Vývoj počtu cestovních agentur, cestovních kanceláří a související činnosti (NACE 79) v letech 2015 až 2021 - Osoby samostatně výdělečně činné

Rok	Celkový počet	Počet založených	Počet zrušených
2015	8 955	383	245
2016	9 060	347	233
2017	9 429	392	237
2018	9 717	427	255
2019	10 256	421	311
2020	10 288	165	305
k 27. 4. 2021	10 245	24	41

Zdroj: *Businessinfo.cz*

Rok 2021 znamenal pro podniky v oblasti cestovního ruchu zlepšení, server TTG uvádí, že odvětví cestovních agentur, kanceláří a rezervačních činností v roce 2021 dosáhly meziročního růstu tržeb o téměř 58 procent. Úrovně z roku 2019 však zdaleka nedosáhly. Dále zmiňují, že hlavní letní sezona letos přinesla výrazné obnovení výjezdového cestovního ruchu a dosáhla téměř stejné úrovně jako před pandemií. Tradičně nejpopulárnějšími destinacemi byly řecké ostrovy Kréta, Zakynthos či Rhodos, z dalších pak Bulharsko i

Turecko. Stálicemi jsou také egyptská letoviska Marsa Alam a Hurghada, do kterých se létá i během zimy.

Jiří Liebreicht (2022) uvádí, že se struktura poptávky po cestovním ruchu během pandemie značně proměnila. Nemalá část tuzemských cestovatelů upřednostňuje pobyty v Česku před těmi v zahraničí. Na což navazuje server TTG (2022), říká, že Největší zájem byl o horské oblasti, jako jsou Krkonoše, Šumava nebo Beskydy, ale i o jižní Moravu a okruh po západočeských lázních. Ze změny tak profitují některé hotely, penziony, restaurace či cestovní agentury.

Jiří Liebreicht (2022) nakonec zmiňuje, že i Světová organizace cestovního ruchu předpokládá, že obnova mezinárodního cestovního ruchu může trvat dalších několik let, poslední výhled hovořil o roku 2024.

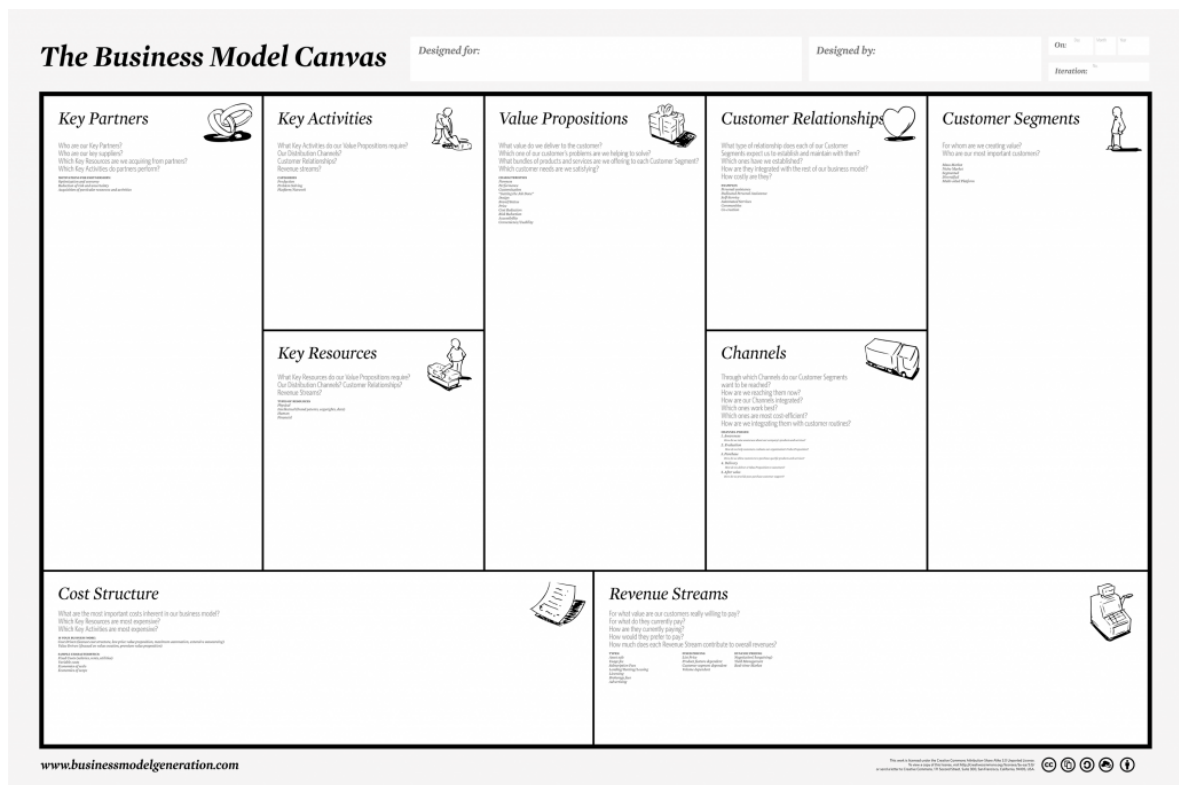
Toto tvrzení bylo ovšem zveřejněno ještě před událostmi na Ukrajině, poslední informace ze serveru TTG (2022) hovoří o tom, že tuzemské agentury zaměřené na příjezdový cestovní ruch v důsledku rusko-ukrajinského konfliktu nemají podle Asociace cestovních kanceláří ČR (ACK ČR) nové poptávky. Česká republika je považována za zemi blízkou bojům, což odrazuje především turisty ze zámoří.

Jelikož je situace nestálá a nikdo neví, jak bude vypadat budoucnost v oblasti cestovního ruchu, všechny firmy se snaží reagovat na nastalou situaci. Jednou z možností, jak může firma reagovat, je vytvoření nebo upravení svého business modelu.

## 5 BUSINESS MODEL

Wirtz (2011, s.10) uvádí, že mnoho autorů se snažilo a stále snaží formulovat definici pojmu business model, avšak dodnes žádná výslovná definice nebyla uznána, a to kvůli komplexitě tohoto tématu. S tímto názorem souhlasí rovněž Chesbrough (2002, s.533), který dodává, že business modely jsou pravděpodobně nejvíce probíraným a zároveň nejméně rozuměným tématem na internetu. Zmiňuje, že pokud by se mělo jednat o jakýsi popis business modelu, pak je business model v zásadě metoda, kterou firmy využívají k dosažení vlastní udržitelnosti na trhu – neboli kterou využívají k vytváření příjmů.

Tento popis se rovněž shoduje s definicí Rothaermela (2018, s. 14), podle kterého business model specifikuje, jak firma provádí své podnikání se svými kupci, dodavateli a partnery za účelem vydělání peněz.



Obrázek 3: Business model

Zdroj: Brychtová (2019)

## 6 SEGMENTY BUSINESS MODELU CANVAS

### 6.1 Zákaznický segment

Jak popisuje Heikenwälder (2014) „Zákaznický segment“ popisují jednu nebo více skupin nebo subjektů, na které bude model orientován. Zákazníci představují zdroj příjmů v byznys modelu a každý model musí obsahovat alespoň jednoho zákazníka.

### 6.2 Hodnotové nabídky

Podle Osterwaldera a Pigneura (2012, s. 22) „Hodnotové nabídky“ jsou spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment. Hodnotová nabídka představuje důvod, proč zákazníci dávají konkrétní firmě přednost před jinou. Tato nabídka řeší určitý problém zákazníka nebo uspokojuje určitou jeho potřebu. Každá hodnotová nabídka se skládá z vybraného spojení výrobků nebo služeb, které reagují na požadavky specifického zákaznického segmentu.

### 6.3 Kanály

Jak zmiňuje Osterwalder a Pigneur (2012, s. 26) „Kanály“ popisují, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku. Kanály mají několik různých funkcí, např.:

- zvyšování povědomí o výrobcích a službách firmy mezi zákazníky,
- nabídnutí možnosti zakoupit si konkrétní produkty a služby,
- předání hodnotové nabídky zákazníkům atd.

### 6.4 Vztahy se zákazníky

Brychtová (2019) uvádí, že vztahy se zákazníky zahrnují formy komunikace se zákazníkem za nabízené služby, díky kterým komunikuje s poskytovatelem hodnoty před, v průběhu i po poskytnutí konkrétní nabídky. Vztahy se zákazníky mohou vycházet z následujících motivací: získání zákazníků, udržení zákazníků, navyšování prodeje (tzv. upselling).

### 6.5 Zdroje příjmů

Osterwalder a Pigneur (2012, s. 30) dále definují „Zdroje příjmů“ jako hotovost, kterou firma generuje z každého zákaznického segmentu. Business model se může opírat o dva různé typy zdrojů příjmů:

- 1) transakční příjmy z jednorázových zákaznických plateb,
- 2) opakující se příjmy z průběžných plateb, a to buď za předání hodnotové nabídky zákazníkům nebo za poskytnutí poprodejní zákaznické podpory.

## 6.6 Klíčové zdroje

Když se zaměříme na tento stavební prvek, Heikenwälder (2014) uvádí, že „Klíčové zdroje“ představují aktiva nutná k fungování byznys modelu. K typickým zdrojům patří:

- Fyzické zdroje – výrobní prostory a zařízení, suroviny, infrastruktura a sklady
- Duševní zdroje – patenty, licence, autorská práva, značky, know-how
- Lidské zdroje – především z pohledu kreativity a zkušeností
- Finanční zdroje – hotovost, bankovní záruky a úvěry

Klíčové zdroje jsou nutným předpokladem pro to, abychom zákazníkům dokázali prostřednictvím distribučních kanálů dodat hodnotovou nabídku.

## 6.7 Klíčové činnosti

*„Klíčové činnosti popisují nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat, aby její business model fungoval. Každý business model se opírá o řadu klíčových činností. Jde o nejdůležitější činnosti, které musí firma vykonávat, aby dokázala úspěšně fungovat. Klíčové činnosti se liší v závislosti na typu business modelu.“* (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 36)

## 6.8 Klíčová partnerství

Podle Shedy (2016) jsou klíčová partnerství seznam všech ostatních externích firem/ dodavatelů/ stran, které můžeme potřebovat ke splnění svých klíčových činností a tím zajistit hodnotu pro zákazníka.

K tomu, abychom určili, kdo je pro nás klíčovým partnerem nám ideálně poslouží otázka: „Pokud můj business nedokáže splnit klíčové činnosti sám, na koho se budu muset spolehnout, abych to dokázal.“

## 6.9 Struktura nákladů

Podle Osterwaldera a Pigneura (2012, s. 40) „Struktura nákladů“ představuje veškeré náklady související s fungováním business modelu. Tento stavební prvek popisuje nejdůležitější náklady, které vznikají v souvislosti s fungováním určitého business modelu.



## 7 POUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY

### 7.1 SLEPTE analýza

*„Podle anglických názvů, resp. jejich prvních písmen je analýza této součásti podnikatelského prostředí známa též jako SLEPTE, PEST, STEP či PESTLE. Zahrnuje široký soubor vlivů, které se dotýkají strategického záměru firmy.“ (Fotr a spol 2020, s. 57)*

#### 7.1.1 Sociologie, kultura, demografie

Jak upozorňuje Fotr a spol (2020, s. 57-58) postupem globalizace socioekonomického prostoru nabývá tato složka makroprostředí v analýzách stále většího významu. Především je nepominutelná při posuzování rozhodujících investic, rozhodování o umístění organizace či divize, je součástí studií proveditelnosti. Její podstatnou složkou jsou:

- demografický vývoj populace, porodnost, mortalita,
- pravidla pro zaměstnanost obyvatel, ochota přijmout práci,
- sociální programy pro různé skupiny obyvatel,
- míra korupce,
- míra vzdělanosti,
- délka pracovní doby,
- dostupnost požadovaných profesí,
- životní úroveň a životní styl,
- tradice, náboženství apod.

#### 7.1.2 Legislativa

Kozel (2011, s. 27) ji specifikuje jako soustavu zákonů, vyhlášek a předpisů, jež zahrnuje vliv vládních a politických orgánů, odborových organizací. Stát těmito pravidly chrání celospolečenské zájmy, spotřebitele i výrobce. Mezi základní právní normy v ČR patří:

- obchodní a občanský zákoník,
- zákon o živnostenském podnikání,
- daňové zákony,
- zákoník práce,

- zákon o zaměstnanosti,
- zákon o mzdě,
- zákony na ochranu životního prostředí atd.

### 7.1.3 Ekonomika

Makroekonomické údaje a jejich trendy mohou zásadně ovlivnit zvolenou strategii. Fotr a spol (2020, s. 58) tvrdí, že se jedná o trendy světové i národní. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost firmy na trhu, přímo determinuje příležitosti a hrozby ovlivňující strategický záměr. Základní sledované faktory jsou:

- kurzy měn
- inflace,
- úrokové sazby,
- míra ekonomického růstu – vývoj HDP,
- ceny v jednotlivých komoditách – energetika, služby,
- průměrné mzdy a jejich předpokládaný vývoj,
- míra nezaměstnanosti a budoucí výhled,
- kupní síla obyvatel, vývoj spotřeby,

Významným ekonomickým aspektem je i transpozice evropských norem (EU) a ovlivňování národního ekonomického prostředí vyplývajícího z mezinárodních závazků jednotlivých zemí.

### 7.1.4 Politika

Fotr a spol (2020, s. 59) dále udává, že stejně jako u legislativních faktorů je nezbytné podrobovat analýze i působení politických faktorů. Politické faktory zásadně vymezují podnikatelskou pozici a míru investiční angažovanosti. Faktory nápomocné při provádění této analýzy jsou:

- politický systém, stabilita vlády a politického systému,
- investiční pobídky, ochrana investic, míra státního protekcionismu,
- regulační a deregulační zásady i podpora nebo naopak sankce k určitým projektům,
- vývoj státního rozpočtu a rozpočtová politika,

- zapojení státu v ekonomických a vojenských integracích apod.

### 7.1.5 Technologie

Thaddeus (2006, s. 48) upozorňuje, že předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěchu podniku. A proto je třeba brát v úvahu:

- rychlou změnu tempa technologie v daném prostředí,
- vyšší výdajů na výzkum (základní, aplikovaný) průmyslu, v němž podnik působí,
- rychlost morálního zastarávání,
- jaké substituty by mohly nahradit produkty firmy následkem inovace,
- nové pracovní metody a techniky (např. mobilní telekomunikace) a nové distribuční mechanismy (intranet, extranet); ovlivnění distribuce těmito změnami,
- zda má zákazník nějaké výhody vyplývající z inovace např. internetové bankovníctví, nová generace mobilních telefonů,
- databázovou technologii umožňující organizaci přístup ke komplexním datům a distribuci informací.

### 7.1.6 Ekologie

Prostředí různých zemí nebo regionů může mít v oblasti životního prostředí různé priority. Fotr a spol (2020, s. 59-60) zmiňuje, že ekologické předpisy mohou ovlivnit investiční výstavbu, použití některých materiálů a norem. Naopak projekty laděné příznivě k životnímu prostředí mohou mít větší úspěšnost pro realizaci. Znalostí ekologických trendů se lze vyhnout konfliktům s místními zvyky a regulací. Mezi zkoumané ekologické trendy patří například:

- vnímání ochrany životního prostředí,
- důraz na obnovitelné energie a jejich využití,
- prosazování udržitelného rozvoje,
- nakládání s odpady a recyklace,
- sociální odpovědnost firem apod.

## 7.2 Porterův model pěti sil

*„Tento model je založený na předpokladu, že intenzita konkurence na trhu závisí na charakteru pěti základních skupin subjektů a jejich vzájemném působení. Jedná se o stávající konkurenty, potenciální konkurenty, poskytovatele substitutů, dodavatele a zákazníky. V některých odvětvích může být ještě vhodné vzít v úvahu vliv státu a podniků poskytujících komplementární výrobky.“ Šafrová Drášilová (2019, s. 76)*

### 7.2.1 Zákazníci

Fotr a spol (2020 s. 61) definuje zákazníka jako osobu, která posuzuje obchodní podmínky, vstřícnost jednání, korektnost vztahů a flexibilitu dodavatele. Rozhodující faktory pro zvýšení intenzity konkurence tvoří:

- nižší počet zákazníků,
- nižší stupeň diferenciací výrobků,
- jiné alternativy dodávek (substituty),
- vyšší cenová citlivost zákazníka.

### 7.2.2 Dodavatelé

Žádný podnik se neobejde bez dodavatelů. Každý podnik musí počítat s nákupem různých zařízení, spotřebního materiálu a služeb. Čím složitější je podnikatelský záměr, tím je obvykle složitější i struktura dodavatelů, s nimiž musíme spolupracovat. Dokud je na výběr velké množství dodavatelů, kteří dodávají víceméně rovnocenné produkty, je situace málo riziková. Najít jiného dodavatele a přejít k němu je snadné a nevyžaduje to větší úsilí ani náklady. Šafrová Drášilová (2019, s. 80) rovněž poukazuje, že problém nastává ve chvíli, když:

- je dodavatelů málo nebo je dokonce jeden jediný, takže si může téměř neomezeně diktovat cenu a podmínky;
- na spolupráci s dodavatelem jsme vynaložili velké náklady (materiál je speciálně testovaný nebo vyráběný na míru, máme na něj seřízené stroje a při přechodu k jinému dodavateli bychom museli zastavit výrobu a znovu vše nastavit apod.);

- cena toho, co od dodavatele kupujeme, výrazně ovlivňuje cenu našeho finálního produktu (jde tedy o klíčový zdroj a při jeho zdražení bychom museli nejspíš zdražit výsledný produkt).

### 7.2.3 Substituční výrobky

Substitutem se rozumí produkt, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a který uspokojuje potřebu zákazníka. Fotr a spol (2020, s. 62) uvádí, že konkurenceschopnost substitutů je ovlivněna snadností, s jakou kupující může začít substitut využívat. Jsou v tom zahrnuty náklady kupujícího spojené se záměnou produktu za substitut. Poskytovatel produktu uplatňuje kromě cenové politiky i poskytované poradenství, garance a servis.

Stupeň (intenzita) konkurence se zvětšuje:

- zlepšením poměru kvalita/cena u substitutu,
- rozsahem nabízených garančních a servisních služeb,
- dostupností substitutu,
- přístupností zákazníka ke změně,
- snížením investic zákazníka při nákupu substitutu.

### 7.2.4 Potenciální noví konkurenti

Míra hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví, kde organizace působí, záleží hlavně na tom, jaké existují bariéry vstupu do odvětví. Fotr a spol (2020, s. 62) poukazuje na to, že si stávající organizace budují bariéry pro ztížení vstupu nových firem, které tvoří:

- strategická bariéra (volná kapacita, zadržovaná technologie, uměle nižší cena, preference značky zákazníky, diferenciací výrobků),
- strukturální bariéra (investice potřebné pro vstup na trh, kapacita pro zajištění konkurenceschopných nákladů, přístup ke zdrojům, nezkušenost s distribucí, činnost a politika státu).

### 7.2.5 Konkurence v oboru

Šafrová Drášilová (2019, s. 77) uvádí, že stávající konkurenti už na trhu jsou a řeší stejný problém stejným nebo obdobným způsobem. Charakter vztahů mezi stávajícími konkurenty do značné míry definuje celý trh a může být jakýkoliv na stupnici od vzájemného respektu a příležitostné spolupráce až po nelítostnou rivalitu a likvidační boj. Čím nepřátelštější

konkurenční prostředí je, tím větší je riziko nepříjemností při vstupu na trh (ale někdy platí známé přísloví „když se dva perou, třetí se směje“). V každém případě je dobré zjistit:

- kdo jsou naši konkurenti a kdo jsou jejich zákazníci,
- kolik jich je a jak jsou velcí/silní,
- jak je mezi ně rozdělený trh,
- co dělají a jak to dělají,
- v čem jsou dobří a v čem mají naopak rezervy,
- jaké mají plány a jak se jim finančně daří,

### 7.3 SWOT analýza

Srpová (2011, s. 173) říká, že vhodným integrujícím nástrojem v rámci strategické situační analýzy je SWOT analýza. Blažková (2007, s. 156) ji charakterizuje takto:

Silné stránky = Strengths (S) - za silné stránky jsou považovány ty faktory, díky kterým má společnost silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých je firma dobrá. Jedná se o podnikové dovednosti, schopnosti, potenciál a zdrojové možnosti.

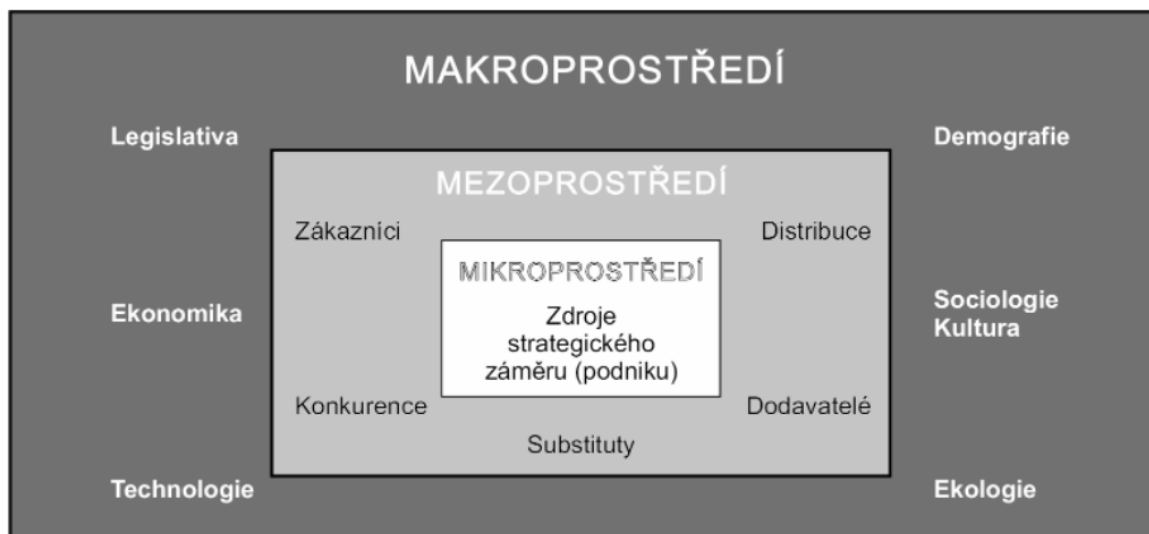
Slabé stránky = Weaknesses (W) – Jsou naprostým opakem silných stránek. Jedná se o faktory, kvůli kterým má firma slabou pozici na trhu. Nedostatek silné stránky v některých případech znamená slabou stránku, a to brání efektivnímu výkonu firmy.

Příležitosti = Opportunities (O) – představují možnosti, s jejichž realizací stoupá potenciál na efektivnější dosažení cílů a růst podniku. Příležitosti by měli zvýhodňovat podnik vůči konkurenci. Pro možnost jejich použití, je musí firma nejdříve identifikovat.

Hrozby = Threats (T) – za hrozbu se považuje nepříznivá situace či změna v okolí podniku, která způsobuje překážky pro činnost společnosti. Mohou znamenat nebezpečí neúspěchu nebo dokonce možnost úpadku. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby hrozby minimalizoval nebo úplně odstranil.

Co se týče samotného analyzovaného prostředí, to specifikuje Fotr a spol (2020, s. 55) takto: Podnikatelské prostředí se v souladu s obrázkem 4 člení na dvě části a to:

- Externí prostředí, které zahrnuje jednak makroprostředí (existuje nezávisle na vůli podniku), jednak mezoprostředí (podnik může částečně ovlivnit nástroji marketingu).
- Interní prostředí, resp. mikroprostředí (podnik jej přímo ovlivňuje svými činnostmi).



Obrázek 4: Podnikatelské prostředí

*Zdroj: Fotr a spol (2020)*

Sedláčková (2006, s. 91) říká, že SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje formulaci strategie.

*„Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky.“* Sedláčková (2006, s. 91)

### 7.3.1 Externí analýza

Fotr a spol (2020, s. 56) uvádí, že výsledkem externí analýzy je seznam příležitostí a hrozeb. Při jejich stanovení je třeba dbát na to, aby analýza respektovala čas (minulost, přítomnost, budoucnost) a byly při ní sledovány jevy a faktory, které jsou relevantní pro strategický záměr a jsou tedy podstatné pro naplnění strategických cílů.

Zde navazuje Kotler (2012, s. 48), který tvrdí, že podnikatelská jednotka musí neustále monitorovat klíčové makroekonomické síly a významné faktory mikroprostředí, které ovlivňují její schopnost dosahovat zisku.

#### a) Analýza makroprostředí

Podle Fotra a spol (2020, s. 56) se při analýze makroprostředí zkoumají faktory zahraničního a národního prostředí, které jsou významné pro strategický záměr. Ideální pro toto zkoumání je analýza SLEPTE (viz výše)

#### b) Analýza mezoprostředí

Fotr a spol (2020, s. 59) uvádí, že analýza mezoprostředí začíná rozbořem odvětví, ve kterém je podnik aktivní nebo kam chce rozšířit svoji činnost. Odvětvová analýza se zabývá základními charakteristikami, jichž dosahují zde působící podniky. Metodicky je postup analýzy standardizován podle Porterova modelu pěti sil (viz výše). Jedná se o síly, které se nazývají konkurenční. Jsou to síly, jež jsou spojeny s oborem, který je předmětem zkoumaného záměru. Podle Portera je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaká je vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, hrozby ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň rivality mezi firmami. Prolínání mezoprostředí a interního prostředí firmy vede k vyšší flexibilitě a zefektivnění technologie, vývoje produktu a logistiky

### 7.3.2 Interní analýza

*„Jednou věcí je najít atraktivní příležitosti, jinou věcí je ale být schopen je využít. Každá společnost proto musí zhodnotit své interní silné a slabé stránky.“* Kotler (2012, s. 48)

Fotr a spol (2020, s. 64) pokračuje a uvádí, že Výsledkem interní analýzy je určení silných (S) a slabých (W) stránek podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech. Různé typy firem mají rozdílné funkční oblasti, proto jsou prováděné analýzy co do obsahu vždy specifické ve vztahu k danému strategickému záměru.

Cílem interní analýzy podle Fotra a spol (2020, s. 64) je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr.

<p><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 5: SWOT matice

*Zdroj: Jakubíková (2013)*



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Pro tuto diplomovou práci jsem se rozhodl zhodnotit starý business model cestovní kanceláře Delta Reisen s.r.o. a zároveň navrhnout nový business model, který by mohl pomoci firmě k dosažení vyšších zisků.

Nejprve bych firmu Delta Reisen s.r.o. rád představil. Tato cestovní kancelář patří mezi novější na současném trhu cestovního ruchu, jelikož byla založena v roce 2016. Firma má hlavní sídlo ve Zlíně na adrese na ulici Bartošova 5532 a v ČR. Firma má současně době jednu pobočku v ČR v Maďarsku a na Slovensku, to pobočky však hospodaří samostatně, sdílejí pouze společné partnerství a jméno. Součástí firmy je rovněž IT oddělení, které se nachází v Liberci. Podnik má jedenáct zaměstnanců, z nichž šest jsou prodejci zájezdů, dva pracují v účetním oddělení a tři jsou součástí IT oddělení v Liberci. V době založení měla firma pouze devět zaměstnanců.

Předmětem podnikání firmy je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – Provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu.

Jak už je zmíněno v názvu firmy, právní formou je společnost s ručením omezeným. Firma je zastupována jednatelem Reginou Lepíkovou.

Základní kapitál firmy je 200 000 Kč, který byl rozdělen mezi čtyři společníky a je v plné výši splacen. Podíl společníků na firmě je 70 %, 10 %, 10 % a 10 %.

Hlavní podnikatelskou činností firmy Delta Reisen s.r.o. je tedy prodej či přeprodej zájezdů. Firma je partnerem největších německých, rakouských, ale i českých cestovních kanceláří a přeprodává jejich produkty. Rovněž má pravomoc vytvářet vlastní balíčky zájezdů koupením letenek, hotelu a transferů zvláště a všechny tyto jednotlivé části zkompletovat do jednoho zájezdu, který se posléze prodává pod záštitou Delta Reisen s.r.o.

Firma má mimo tyto partnerské smlouvy ještě uzavřeno velké množství partnerských smluv s cestovními agenturami v ČR a na Slovensku, kterým umožňuje přeprodávat právě produkty německých a rakouských cestovních kanceláří.

## 9 ANALÝZA FIRMY NA TRHU

V této kapitole bych chtěl analyzovat podnikatelské prostředí firmy, všechny vlivy, které mají účinek na její podnikání, případně na celý trh cestovního ruchu. Samozřejmě bych také rád zanalyzoval všechny aspekty uvnitř podniku, které mají vliv na jeho úspěšnost na trhu.

### 9.1 SLEPTE analýza

Jak už bylo řečeno v teoretické části této práce, analýza SLEPTE je ideálním analytickým nástrojem pro zhodnocení podnikatelského prostředí, proto jsem se ji rozhodl použít a aplikovat na podnikatelské prostředí, ve kterém se pohybuje cestovní kancelář Delta Reisen s.r.o.

#### 9.1.1 Sociologie, kultura, demografie

V tomto oddílu hraje největší roli bezesporu demografie, a to především kvůli obecnému stárnutí populace na této planetě a také odkládání založení rodiny, což jsou v současné době největší demografické trendy. Co to znamená pro oblast cestovního ruchu?

V prvním případě to znamená nárůst seniorského cestovního ruchu s tím, že tento nárůst bude každým rokem větší a větší. Jelikož bude do budoucna přibývat seniorů, bude logicky růst také zájem seniorů o cestovní ruch, což zcela jistě ovlivní trh cestovního ruchu. Z tohoto důvodu bude preference starších osob a jejich spotřebitelské chování mít zásadní vliv na poptávku. Na tento vývoj bude nutné v důsledku změny struktury poptávky, adaptovat produkty cestovního ruchu.

V druhém případě odkládání rodiny bude mít za následek změnu poptávky v tom smyslu, že lidé ve středním věku budou poptávat více zážitkových dovolených, případně budou vyhledávat lokality s větší blízkostí velkých a středních měst z důvodů rušnosti lokality a velké variace zábavy. Nebudou tolik vyhledávané rodinné hotely, což může mít velký dopad na hoteliery a majitele v určitých destinacích. Naopak poroste poptávka po příměstských resortech a hotelech s omezením Adults Only, tedy po hotelech pouze pro dospělé.

Co se sociologických a kulturních aspektů týče, jedná se především o zvyklosti navštěvovaných zemí, které je potřeba určitým způsobem dodržovat. Jako příklad mohou sloužit destinace, kde se vyznává muslimská víra. V těchto zemích je nutné dbát třeba na zahalování žen (alespoň částečné) nebo dodržování svátku Ramadánu, tedy půstu, kdy je pro návštěvníky zakázáno (nebo přinejmenším nedoporučeno) pít alkohol a jíst na veřejnosti.

Rovněž je důležitým aspektem také životní úroveň. Čím lepší bude životní úroveň, tím více budou lidé ochotni utratit za svoji dovolenou, popřípadě tím častěji budou mít zájem vycestovat.

### 9.1.2 Legislativa

Legislativa je pochopitelně velice důležitý aspekt podnikání v cestovním ruchu. Jak už bylo zmíněno v teoretické části, aby se mohl podnik stát cestovní kanceláří, je nutné dodržet celou řadu zákonů. Těmi bezesporu nejdůležitějšími jsou tyto:

- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 513/1990 Sb., obchodní zákoník;
- zákon č. 526/1990 Sb., o cenách;
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele;
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů;
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a další.

Podniky cestovního ruchu musejí také sledovat novelizace všech zákonů, které se jich nějakým způsobem dotýkají, stejně tak jako na vyhlášky, které mohou jakýmkoliv způsobem omezovat jejich činnost, popřípadě upravovat podmínky podnikání v oboru cestovního ruchu.

### 9.1.3 Ekonomika

Ekonomika je velmi zásadním aspektem obzvlášť v současné situaci ve světě. Vzhledem k všeobecnému zdražování a nedostatku určitých komodit docházelo v poslední době k značnému zdražování. Problémem navíc je, že všechny současné ekonomické ukazatele naznačují, že by tento trend měl v následujících měsících ne-li letech narůstat. To může mít zásadní vliv na poptávku po cestovním ruchu, ale také na nabídku.

Ideálním příkladem jsou třeba ceny pohonných hmot. Kvůli situaci v Rusku a na Ukrajině jdou ceny pohonných hmot strmě vzhůru. To má za následek zvyšování cen nabízených produktů z důvodů zdražování cen letenek, ale také snižování zájmu o pobyty v destinacích, kam je možné se dopravit vlastní dopravou. Nejde ovšem pouze o zdražování pohonných hmot, v současné době totiž dochází k obecnému zdražování veškerých energetických

zdrojů, což má opět vliv na jak na nabídku, tak i na poptávku. V tomto případě se totiž zdražování energetiky dotýká jak cestovních kanceláří, tak přepravních společností, tak i provozovatelů hotelů. Zdražování energetických zdrojů má tedy za následek větší náklady pro hotely při pobytu hosta, rovněž znamenají větší náklady přepravních společností na dopravu cestujících do destinace a z destinace zpět, plus navíc mají za následek vyšší náklady na provoz cestovních kanceláří a agentur. Toto celé je v současnosti příčinou zdražování zájezdů.

Politické dění na východě ovšem nemá vliv pouze na pohonné hmoty, ale také třeba na měnové kurzy. Každodenně dochází k rozdílům domácí měny v porovnání s měnou evropskou (Eurem).

Výše zmíněné ekonomické vlivy jsou v souvislosti se současným děním ve světě bohužel negativní. Z těch pozitivních bych rád vyzdvihl například vývoj HDP, které v ČR meziročně stoupl. Navíc odhad do budoucna je ten, že by mělo HDP i nadále stoupat. Rovněž v ČR došlo k meziročnímu zvýšení zaměstnanosti, a i zde se očekává do budoucna růst.

Jako poslední faktor bych rád zmínil průměrnou výši mzdy. S tou je situace ovšem komplikovanější. I když průměrná výše mzdy meziročně vzrostla, což je pro trh rozhodně dobrým znamením, reálná mzda klesla, a to z důvodů obecného zdražování ostatních komodit. To znamená, že i když má občan ČR meziročně více peněz než dříve, fyzicky je schopný si za ně koupit menší množství zboží.

#### **9.1.4 Politika**

Pokud jde o politickou situaci ovlivňující trh cestovního ruchu, jak jsem již naznačil v ekonomické části, aktuálně nejvíce zasahující do podnikatelského prostředí je válka na Ukrajině. Ovšem více než dva roky byla nejzásadnějším politickým vlivem pandemie, kvůli které ještě do dnes existuje spousta podmínek, které upravují vstup a výstup z destinací.

Vzhledem k pandemii napřed nebylo možné vůbec vycestovat (z důvodu nouzového stavu v ČR), posléze pokud se někdo rozhodl cestovat, tak byl nucen dodržovat vstupní podmínky zemí, do kterých chtěl cestovat. Tyto podmínky stanovovaly vlády jednotlivých zemí jako opatření proti šíření pandemie a šli od nejpřísnějších k nejvolnějším. Veliký problém byl však ten, že se podmínky velmi často měnily. Mezi nejčastější z podmínek u některých destinací patřily:

- Povinné očkování – pochopitelně až doby, kdy bylo očkování volně dostupné, do té doby byl ve většině destinací odepřen vstup turistům. V současné době naopak je v některých destinacích potřebný pro vstup i tzv booster (třetí dávka očkování). Aby byl člověk plně očkovaný v očích vlády navštěvované destinace, musí mít alespoň čtrnáct dní po druhé dávce očkování (nejedná-li se o vakcínu typu Johnson and Johnson, potom stačí po první dávce) a zároveň od druhého očkování nesmí uběhnout doba delší než 270 dní.
- PCR a antigenní testy – zde docházelo k nejčastějším změnám. Některé destinace vyžadují pouze PCR testy, některým stačí i antigenní, ovšem jejich platnost se často mění, a to od 24 hodin po absolvování testu až po 96 v některých zemích.
- Vstupní formulář – ještě nyní je vstupní formulář potřebný ke vstupu do většiny zemí světa.

Pochopitelně existují i výjimky, které stanovují vlády navštěvovaných destinací. Například v USA je pro vstup nutné vyplnění tzv. ESTA formulářů, které jsou navíc i zpoplatněny. Tyto vstupní podmínky jsou zásadní trž cestovního ruchu nejen v ČR, ale v celé Evropě. Důvod je ten, že pokud má někdo zájem o let do Karibiku nebo Mexika a rozhodne se letět přes USA, pak musí splnit všechny jimi požadované podmínky, což má dopad na poptávku po těchto destinačních letech s přestupem. Další výjimkou jsou například země, do kterých cestující z ČR potřebují pro vstup víza. Příkladem takovéto země je třeba Kuba.

Dalším politickým vlivem ve spojení s pandemií je návrat do ČR. I česká vláda vydala požadavky, které musí residenty splňovat při návratu domů. Těmi nejčastějšími byly například vstupní formulář nebo PCR test.

Speciální kategorií týkající se především podnikatelského prostředí firmy Delta Reisen s.r.o, byly podmínky pro transit, tedy podmínky zemí, do kterých účastníci cestovního ruchu vstupují pouze za účelem odletu do konečné destinace a následného příletu. Jako příklad může sloužit například Rakousko. Při odletech z Vídně pro český trh nejprve nebyla omezení žádná, po zpřísnění podmínek museli být všichni tranzitující cestující očkovaní, nebo museli mít platný PCR test. To samé pak platilo i pro přílet.

Jak jsem již zmínil, nejaktuálnějším politickým aspektem je válka na Ukrajině, která zcela jednoznačně ovlivňuje trh cestovního ruchu. Nejen, že tato válka zastínila problém pandemie, nese s sebou také jisté vlivy na poptávky po zájezdech. Najde se totiž spousta

účastníků cestovního ruchu, kteří se v této situaci bojí vycestovat, a chtějí rušit již koupené zájezdy.

Velice zásadní vliv mají také sankce uvalené státy OSN na Rusko. Tyto sankce totiž zabraňují ruským občanům vycestovat do zahraničí, což má za následek velkou změnu na trhu cestovního ruchu, a to zejména v některých destinacích. Těmi jsou především Rusko a Maledivy, kde ruští turisté tvořili až 30 % celkových příjmů z cestovního ruchu.

Je zde ještě jeden velice zásadní problém, který ovlivňuje podnikatelské prostředí firmy Delta Reisen s.r.o. Tímto vlivem je vlastnictví jedné z největších německých cestovních kanceláří na trhu, TUI Deutschland. Důvodem je, že největším akcionářem této firmy je ruský podnikatel Alexej Mordašov. Vzhledem k sankcím uvaleným na všechny ruské podnikatele mimo území Ruska (například Roman Abramovič, vlastník fotbalového klubu Chelsea FC) je tedy nejisté, zda nebudou nějaká opatření zavedena i proti cestovní kanceláři TUI. Tato situace má značný vliv na podnikatelské prostředí firmy, protože mezi jinými přeprodává také zájezdy cestovní kanceláře TUI.

### 9.1.5 Technologie

Mají jednoznačně zásadní vliv. Těmi naprosto nejdůležitějšími technologiemi v oblasti cestovního ruchu jsou bezesporu rezervační systémy. Velkým problémem je především jejich počet a rozdílnost.

Pokud bychom se zaměřili na největší české cestovní kanceláře, pak ještě donedávna každá používala jiný rezervační systém. Největší změnou v této oblasti je připojení cestovní kanceláře Exim Tours do skupiny Rewe, která vlastní cestovní kanceláře v ČR i Německu. Toto má za následek, že Exim Tours mění svůj rezervační systém s názvem Swiss a přechází na rezervační systém Tiger, který používá také cestovní kancelář Fischer.

Co se týče rezervačních systémů německých a rakouských cestovních kanceláří, jsou daleko přehlednější a zobrazují dostupné balíčky všech CK. Nejvyužívanější jsou především rezervační systém Amadeus a CosmoNaut. Specifickým systémem je pak systém IRIS, který slouží k zobrazování a objednávání zájezdů pouze pro cestovní kancelář TUI. Amadeus i CosmoNaut zájezdy TUI také zobrazuje, není přes ně však možné tyto zájezdy objednat.

Další velmi podstatnou technologií je systém CeSYS, který slouží k objednávání zájezdů přes internet. Pro firmu Delta Reisen má zásadní význam, jelikož díky tomuto systému mohou provizní cestovní agentury vytvářet objednávky zájezdů.

V neposlední řadě je zásadní pro všechny cestovní kanceláře na trhu technologie webových stránek, které slouží k objednávání zájezdů přímých klientů.

### **9.1.6 Ekologie**

Ekologie za poslední roky zažila obrovský rozvoj. Hodně lidí a také velkých a středních firem se v této oblasti začalo angažovat. Ekologickým tématem, které je nejbližší k ovlivnění cestovního ruchu je nejspíše uhlíková neutralita. V současné době je trendem mnoha firem nejen v oblasti cestovního ruchu snížit svoji uhlíkovou stopu, popřípadě ji úplně odstranit. Pod projekty na odstranění uhlíkové stopy se podepsali například Volkswagen, Facebook nebo Nestlé, ovšem v cestovním ruchu je více než těžké nahradit dopravní prostředky za nějaké ekologičtější. Proto by uhlíková neutralita alespoň v nejbližších letech neměla trh cestovního ruchu nijak výrazně ovlivnit. Nejdůležitější pro účastníky cestovního ruchu je tak dodržovat pravidla čistoty v chráněných krajinných oblastech a národních parcích, které navštíví.

## **9.2 Porterova analýza pěti sil**

Tuto analýzu jsem zvolil především pro její komplexnost, jelikož hodnotí celé odvětví podnikatelského prostředí a všechny činitele, které v něm na firmu působí. Tato analýza se zaměřuje přímo na aspekty ovlivňující cestovní kancelář Delta Reisen a na vlivy těchto aspektů na podnikání firmy.

### **9.2.1 Zákazníci**

Firma Delta Reisen s.r.o. dělí své zákazníky do dvou skupin, a to na přímé a nepřímé. Nepřímí klienti, jsou kategorie klientů, kteří si nevybrali zájezd přímo přes firmu, ale přes nějakého smluvního partnera (provizního prodejce) cestovní agenturu nebo soukromou osobu, tato agentura posléze učiní objednávku přes náš rezervační systém a až následně může být zájezd prodán. Druhým typem jsou klienti přímí. V této sekci jsou klienti, kteří si sami vyhledají zájezd na internetových stránkách, obdrží doporučení od jiných zákazníků nebo se jedná o stálé zákazníky, kteří přes firmu cestují už několik let.

Pochopitelně jak je zmíněno v teoretické části, v procesu výběru zájezdu je zákazník velmi citlivý na cenu. Veliká výhoda německých a rakouských cestovních kanceláří tkví v tom, že balíčky zájezdů jsou velice levné v takzvané First Minute fázi (hned po uvedení balíčků na trh). Čím více dochází k vyprodávání letadel a pokojů v určitých hotelech, tím se cena navyšuje. Obrovskou nevýhodou je, že některé low cost cestovní kanceláře neumožňují



rezervace, proto je možné, že se ceny mění i v řádu hodin. Na toto pochopitelně reaguje klient a porovnává nabídky s dostupnými substituty na trhu.

Současné události ve světě však klienty značně ovlivňuje a mnoho z nich má strach utratit své peníze například půl roku před realizací zájezdu, protože nikdo nemůže odhadnout, jak bude dění ve světě za půl roku vypadat. I když jsou tedy ceny německých a rakouských CK pro first minute levné, strach z cestování nebo případné obavy z budoucnosti značně ovlivňují potenciální zákazníky. Na tomto základě jsem se rozhodl založit svůj business model, ve kterém bych chtěl navrhnout variantu řešení tohoto problému.

### 9.2.2 Dodavatelé

Nejdůležitějším dodavatelem pro firmu jsou bezesporu německé a rakouské cestovní kanceláře, které svým způsobem „dodávají“ zájezdy, které si mohou klienti Delta Reisen kupovat. Mezi nejvýznamnějším „dodavatele“ nebo lépe řečeno zprostředkovatele patří především FTI Touristik GmbH, 5vorFlug GmbH (která nově spadá pod FTI Group), Schauinsland Reisen GmbH, REWE Group (pod kterou spadají cestovní kanceláře DER Touristik Central Europe GmbH, Meiers Weltreisen GmbH, Jahn Reisen GmbH, ITS Reisen GmbH, ale také české cestovní kanceláře Fischer nebo Exim tours) a mnoho dalších. Tito touroperátoři sestavují balíčky zájezdů pomocí smluvních kontraktů s hotely aerolinkami a transfery, které jsou posléze uvedeny v rezervačních systémech a tím je umožněno firmě Delta Reisen tyto balíčky přeprodat svým klientům. Mezi dodavatele patří také pojišťovna Kooperativa, se kterou má CK rámcovou smlouvu a nabízí jejich pojištění ke každému zájezdu, který prodá.

### 9.2.3 Substituční výrobky

V tomto případě pochopitelně považujeme za substituční výrobky produkty jiných cestovních kanceláří. To ovšem znamená, že substitučních výrobků je na trhu opravdu veliké množství a pokud se zákazník rozhodne nekoupit svůj zájezd právě u Delta Reisen s.r.o., má tak celou spoustu dalších možností a zájezdů, mezi kterými si může vybrat. S tím tedy souvisí i konkurenceschopnost těchto produktů, která je velice vysoká, protože je může klient využít prakticky okamžitě. Proti tomu je pochopitelně velice těžké se bránit, proto je důležité se zaměřit na konkurenční výhody, kterými podnik disponuje. Například oproti českým cestovním kancelářím má firma velikou konkurenční výhodu v množství nabízených balíčků nebo samotného ubytování. České cestovní kanceláře mají zpravidla nasmlouvanou určitou hotelovou kapacitu, stejně tak jako zajištěná místa v letadle (pokud

tedy nemají zarezervované celé letadlo – tzv. charterový let) a tuto kapacitu mají pouze u určitých hotelů a leteckých společností. Naproti tomu Delta Reisen má přes své německé a rakouské partnery přístup k daleko větší škále hotelů a rovněž i k daleko větší škále leteckých společností, díky tomu může vytvářet své vlastní balíčky a tím pádem vytvořit klientovi dovolenou přesně na míru a podle jeho požadavků.

#### **9.2.4 Potenciální noví konkurenti**

Co se potenciálních nových konkurentů týče, existují určité bariery pro další cestovní kanceláře, které by chtěli vstoupit na trh. Mimo legislativních podmínek, které jsou potřeba splnit pro vznik cestovní kanceláře, je v současné době velmi složité získat od jakékoliv pojišťovny pojištění proti úpadku, bez kterého nelze cestovní kancelář provozovat. Toto stanovisko pojišťoven, které jsou velice obezřetné při poskytování nových pojištění proti úpadku, je pochopitelně ovlivněno situací na světovém trhu a rovněž úpadku cestovního ruchu napříč celým světem.

Navíc existují pro potenciální nové CK ještě strukturální bariéry. Pokud by se některá nová cestovní kancelář chtěla zaměřit na přepravek německých a rakouských produktů, je nutné disponovat nemalou peněžní sumou, která musí být složena u německých a rakouských CK. Německé a rakouské cestovní kanceláře požadují tyto finanční depozity, aby se nemohlo stát, že nová cestovní kancelář nebude schopná zaplatit za své pohledávky za již objednané zájezdy.

Z důvodu pandemie a aktuální politické situace ve světě, zdrženlivosti pojišťoven a obezřetnosti ze strany německých a rakouských CK je tedy velice těžké reálně vstoupit na tento trh jako nová cestovní kancelář. Určitě je snadnější vstoupit na tento trh jako cestovní agentura a přeprodávat balíčky svých partnerů.

#### **9.2.5 Konkurence v oboru**

Dalo by se říct, že na současném českém trhu cestovního ruchu má Delta Reisen tři největší konkurenty.

Prvním konkurentem je česká cestovní kancelář Fischer, která nabízí velké množství zájezdů i do exotických zemí a mnohdy má víc než velice výhodné tzv. last minute balíčky. CK Fischer rovněž těží z velice široké nabídky zejména v Egyptě. Velkou výhodou je velké množství letů z Brna a z Ostravy, které německé a rakouské cestovní kanceláře nenabízí. CK Delta Reisen ovšem může produkty od CK Fischer přeprodávat, čímž může vyhovět i

poptávce na odlety z Brna či Ostravy. Pokud jde o velikost, CK Fischer je i díky podpoře ze strany REWE Group největší cestovní kanceláří na českém trhu.

Druhým konkurentem je CK Deluxea, která má své sídlo v Brně a specializuje se na přepravej exotických dovolených. CK Deluxea má v nabídce velkou škálu exotických destinací, které nabízí i Delta Reisen, proto je stěžejní využívat konkurenčních výhod a dbát na vysokou kvalitu komunikace se zákazníky.

Třetím konkurentem na trhu cestovního ruchu je Invia. Ta se specializuje, stejně jako Delta Reisen, na přepravej zájezdů nejen od českých, ale také německých a rakouských cestovních kanceláří. Velikou výhodou pro Delta Reisen je ta, že má větší a pestřejší škálu nabízených produktů a rovněž CK Invia v mnoha případech nemá zcela lichotivé recenze. Invia je rozhodně větší cestovní kanceláří než Delta Reisen a její velkou výhodou je obecná informovanost o jejich produktech z televizních a internetových reklam.

### **9.3 SWOT analýza**

Při provedení SWOT analýzy firmy Delta Reisen jsem postupoval stejně, jak je uvedeno v teoretické části této práce. Rozdělil jsem tedy podnikatelské prostředí na dvě části, a to na externí a interní.

#### **9.3.1 Externí analýza**

Podle předlohy v teoretické části této práce jsem externí analýzu rozdělil na dvě části, a to na analýzu makroprostředí a na analýzu mikroprostředí.

##### **9.3.1.1 Analýza makroprostředí**

Jak je uvedeno v teoretické části práce, ideální pro analýzu externího prostředí je SLEPTE analýza (provedená výše v této práci v kapitole 10.1). V této analýze jsem upozornil především na problémy současného trhu cestovního ruchu, který se dodnes pořádně ještě nevypořádal s pandemií a už je sužován vojenským konfliktem mezi Ruskem a Ukrajinou. Kvůli současné světové situaci tak zůstávají některé destinace zcela nedostupné, nebo jen velmi obtížně dostupné jako například Indonésie. Aktuální problém je však mnohem větší než jen ovlivnění poptávky po zájezdech. Vývoj posledních let totiž značně postihl i některé destinace, jejichž ekonomika byla na cestovním ruchu postavena. Proto je velkou hrozbou nabízet a prodávat tyto destinace, protože stav tamních resortů a jejich okolí může být naprosto zanedbaný (např. Thajsko).

### 9.3.1.2 Analýza mezoprostředí

Teoretická část zmiňuje, že naprosto ideálním prostředkem pro analýzu mezoprostředí je Porterova analýza pěti sil. Tato analýza volně navazuje na SLEPTE analýzu a jasně popisuje aktuální dění na trhu cestovního ruchu z pohledu firmy Delta Reisen. Z ní je zřejmé, že v současné době je trh relativně uzavřený a potenciální klienty si rozdělují již existující cestovní kanceláře.

Celkově SLEPTE analýza i Porterova analýza pěti sil obsahují především hrozby, které v současné situaci na trhu cestovního ruchu bohužel převažují, ovšem najdou se i příležitosti, které je možné využít. Jednou z nich je například bariéra vstupu na trh cestovního ruchu. Jak bylo zmíněno v kapitole 10.2.4, žádná bariéra vstupu neexistuje, ale je velmi těžké v aktuální situaci na trh vstoupit. To je příležitostí pro již existující CK, jak rozvíjet a vylepšovat své stávající produkty a svoji pestrou nabídku. Případně jak se zviditelnit a dostat se do pozornosti většímu množství potenciálních nových klientů. Další velkou výhodou, kterou přinesla pandemie, je touha zákazníků po cestování. Kvůli opatřením vlády České republiky, zákazům vycestování a vyhláškám nouzových stavů nebylo dlouhou dobu prakticky možné cestovat. To způsobilo velké množství poptávek po zájezdech. Navíc další výhodou s tímto spojenou bylo to, že lidé nepřestali chodit do práce a vydělávat peníze, které pak neměli za co utratit, lépe řečeno neměli takové možnosti. Proto si mnoho z nich vytvořilo úspory, které jsou nyní ochotní investovat do svých dovolených, aby si vynahradili čas, kdy cestovat nemohli.

### 9.3.2 Interní analýza

Při provádění interní analýzy byla hlavní pozornost zaměřena na silné a slabé stránky cestovní kanceláře Delta Reisen s.r.o.

Co se slabých stránek týče, tou nejslabší je bezesporu obecné povědomí o této cestovní kanceláři. Jak jsem již zmiňoval v kapitole 10.2.5, dva ze tří největších konkurentů se Delta Reisen těší z daleko většího povědomí než právě Delta Reisen. Jak CK Invia, tak CK Fischer mají lepší a propracovanější reklamu a obecné vědomí o jejich produktech je skutečně vysoké. Naproti tomu povědomí o CK Delta Reisen není ani zdaleka tak velké, i přes to, že se firma může pyšnit větší nabídkou produktů a mnohdy i výhodnější cenou.

Další slabou stránkou je počet poboček. Pokud by měl někdo zájem si zájezd fyzicky koupit nebo by preferoval konzultaci zájezdu či jeho výběr přímo na pobočce, pak by musel cestovat do Zlína, kde se nachází jediná pobočka firmy. Vzhledem k množství a různorodosti

nabídky by se nabízelo, aby firma měla pobočku ve větším městě, nejlépe pak v Praze, kde by se dozajista mohla těšit i většímu povědomí. Pochopitelně telefonická a emailová komunikace se snaží vynahradit absenci osobního kontaktu, najdou se však i tací (a není jich málo), kteří stále preferují fyzickou přítomnost na pobočce před nákupem dovolené na internetu.

Co se silných stránek týče, jak už bylo několikrát zmíněno, firma se může pyšnit skutečně širokou škálou nabízených produktů. V tom je obrovská konkurenční výhoda a silná stránka firmy, protože takto má v nabídce několik hotelů v každé destinaci, které žádná česká cestovní kancelář nenabízí. Tyto hotely, které nenabízí žádná česká cestovní kancelář je, možné najít v každé destinaci, která přijde potenciálnímu zákazníkovi na mysl.

Další silnou stránkou a velkou konkurenční výhodou jsou nabízené destinace. Například naprostá většina největších českých cestovních kanceláří nemá v nabídce exotické destinace, jako jsou třeba Kostarika, Bahamy a další. Proto je pro CK Delta Reisen daleko snazší uspokojit poptávku klientů a nabídnout jim dovolenou přesně podle jejich přání.

Jednou z nejsilnějších stránek, ne-li tou úplně nejsilnější, je cena. Produkty přes německé a rakouské CK totiž v porovnání s těmi největšími českými CK mohou stát až o několik tisíc Kč na osobu méně. Velké rozdíly v nabídce i ceně je možné pozorovat ve spoustě nejpopulárnějších destinací, jako jsou příklad Maledivy, Dominikánská republika, Mexiko, Turecko a mnoho dalších.

I když má firma určité slabé stránky, díky těm silným, které převažují, si myslím, že by firma byla schopná realizovat můj podnikatelský model, který podrobněji popisuji v kapitole 12.

Výsledkem SWOT analýzy je tedy SWOT matice obsahující ty nejdůležitější faktory, které v současné době působí na firmu a na její podnikatelské prostředí (viz tabulka 4).

Tabulka 4: SWOT matice firmy Delta Reisen s.r.o.

<b><u>Silné stránky</u></b> Ceny zájezdů, množství nabízených hotelů, množství nabízených destinací, konkurenční výhody	<b><u>Slabé stránky</u></b> Malé povědomí o firmě, malé využití reklamy a propagace firmy, málo poboček
<b><u>Příležitosti</u></b> Rozvoj v oboru v současné situaci, množství zákazníků na trhu,	<b><u>Hrozby</u></b> Pandemie, současná politická situace ve světě, konkurence

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 10 TRŽNÍ ROZBOR FIRMY

V této kapitole bych chtěl analyzovat, jak si firma vedla na trhu cestovního ruchu v letech 2016–2020. K tomuto zhodnocení jsem se rozhodl použít několik ukazatelů, na které jsem aplikoval výsledky firmy z výkazů zisků a ztrát a z rozvah v daných letech (Přílohy 1–10).

### 10.1 Aplikace ukazatelů na firmu Delta Reisen s.r.o.

Při aplikování ukazatelů byly použity vzorce pro rentabilitu a skutečné výsledky firmy v letech 2016–2020 obsažené v přílohách 1–10.

Tabulka 5: Aplikované ekonomické ukazatele

	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby	0	18 738 000	27 017 000	33 667 000	13 576 000
EBIT	- 341 000	- 513 000	491 000	1 084 000	1 319 000
EAT	- 346 000	- 550 000	376 000	817 000	1 055 000
ROA	- 12,86 %	- 1,71 %	1,37 %	2,29 %	7,39 %
ROE	- 29,98 %	- 91,06 %	41,41 %	45,46 %	36,99 %
ROS	0	- 2,94 %	1,39 %	2,43 %	7,77 %

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 10.2 Rozbor výsledků

#### 10.2.1 Rok 2016

Jelikož v roce 2016 docházelo teprve k budování firmy a jejímu vzniku, je zcela pochopitelné, že negenerovala žádné tržby, což pochopitelně znamenalo, že nemohla mít ani žádnou rentabilitu tržeb. V tomto roce šlo hlavně o investování kapitálu pro vytvoření zázemí cestovní kanceláře, pronájem prostorů, koupi techniky a nábor pracovníků. Jak můžeme vidět, rentabilita aktiv v podniku byla v záporných číslech. Znamená to, že podnik nezískal žádný zisk z vloženého kapitálu proto, že celkově negeneroval žádný zisk, ba naopak cestovní kancelář se ocitla v záporných číslech. Zaměříme-li se na zisk před a po zdanění, je zřejmé, že si budou velice podobné. Firma totiž negenerovala žádný kladný příjem, proto neplatila daně z příjmů, takže jediným rozdílem jsou úroky. Co se týče záporné rentability vlastního kapitálu, hlavním faktorem byly hlavně velké náklady. Takto

v krátkodobém hledisku záporné ROA a ROE nejsou neobvyklé ani zcela problémové, obzvláště na začátku podnikání.

### 10.2.2 Rok 2017

Rok 2017 byl odlišný především z toho pohledu, že firma zaznamenala první tržby, a to v celkové výši 18 738 000 Kč. Může se to zdát jako velmi vysoké číslo, ale jelikož firma pracuje ve službách, tak jsou s těmito tržbami spojeny také vysoké náklady za samotnou koupi zájezdů od německých a rakouských CK.

V tomto roce podnik opět nedosáhl na zisk, ba naopak zaznamenal ještě větší ztráty než v roce 2016, a to hlavně kvůli velkému nárůstu nákladů, hlavně těch osobních. Jelikož podnik opět negeneroval zisk, tak nepodléhal dani z příjmů, došlo ovšem k navýšení úroků z 5 000 Kč na 37 000 Kč.

Velice rapidní zlepšení měl podnik v oblasti ROA. Tuto hodnotu se jim podařilo zlepšit o 11,15 %. Hlavní zásluhu na tom má zvýšená hodnota aktiv podniku. I přes toto razantní zlepšení zůstal ukazatel v záporné hodnotě, kvůli již zmiňovanému zápornému výsledku hospodaření. Dalším důvodem je i zvýšení v oblasti odpisu majetku, který měl bezesporu také vliv na záporný výsledek rentability aktiv.

Další zásadní změna byla u rentability vlastního kapitálu, ale v tomto případě bohužel negativní. Došlo k propadu tohoto ukazatele o 61,08 %. Největší vliv na propadu tohoto ukazatele má snížení v oblasti vlastního kapitálu. V tomto snížení hrály velký faktor zejména záporné výsledky hospodaření z roku 2016, ke kterým se přidal další záporný VH z roku 2017. Opět jako v roce 2016 z krátkodobého hlediska není hodnota tohoto ukazatele tolik alarmující, ovšem i tak poukazuje na to, že podnik velice neefektivně využíval vlastní a cizí kapitál. Znamená to také, že podnik musel vyžít značné množství cizích zdrojů na financování krátkodobého i dlouhodobého majetku. Z dlouhodobého hlediska by příliš vysoké zadlužení ohrožovalo finanční stabilitu podniku. Pokud by byl v poměru cizích zdrojů příliš vysoký, začínalo by tím stoupat riziko věřitelů a tím pádem také cena dalších úvěrů.

Co se týče ukazatele rentability tržeb i ten byl pochopitelně ovlivněn ztrátou podniku, a proto byl také záporný. Z tohoto ukazatele tedy vyplývá, že z jedné koruny tržeb firma ztratí 0,0294 haléřů.



### 10.2.3 Rok 2018

Tento rok byl velkým milníkem pro firmu, protože poprvé ve své existenci generovala zisk. Došlo k zásadnímu nárůstu tržeb o 8 279 000 Kč, což znamenalo zvýšení zisku před zdaněním a úroky o 1 004 000 Kč oproti roku 2017. Fakt, že podnik zaznamenal zisk, měl za následek odvod daně z příjmu ve výši 80 000 Kč. Což vzhledem k prakticky nezměněným úrokům znamenalo odečet 115 000 Kč z této částky.

Podnik se dokázal díky ziskům dostat také na kladná čísla u ukazatelů ROE i ROA. U ROA se tak podařilo i přes další navýšení aktiv. Toto navýšení na rozdíl od roku 2017 působilo negativně, protože hodnota EBIT už nebyla záporná, ale kladná. Hodnota tohoto ukazatele se i tak zlepšila o 3,08 % proti roku 2017. Důvodem zlepšení byl také nárůst odpisů firmy oproti roku 2017 o 648 000 Kč. I přes další nárůst však zůstala rentabilita aktiv za doporučenou hodnotou, která udává, že by ROA neměla být nižší než 5 %.

Pokud jde o ukazatel ROE, tento indikátor zaznamenal zlepšení o 132,47 % s rokem 2017. Největší zásluhu má na tomto pochopitelně výsledek hospodaření, který ovlivnil množství vlastního kapitálu. Vlastní kapitál jako takový ovšem ve velikosti tohoto ukazatele hraje značnou roli. Je to způsobeno tím, že podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu je zhruba 1:37. V tomto roce rovněž poprvé dospěl podnik k tomu, že ROE převyšuje ROA, což naznačuje, že podnik dobře využívá i své cizí zdroje. Je-li tedy ROE větší než ROA, znamená to, že podnik využívá efektivně cizí kapitál k zvyšování výnosnosti vlastních zdrojů.

Rentabilita tržeb stejně jako ostatní ukazatele byla také poprvé plusová. Ve srovnání s rokem 2017 se zvýšila o 4,33 %. Jelikož podnik dospěl k zisku, pak celková hodnota ROS za rok 2018 byla 1,39 %, což znamená, že podnik na každé jedné koruně tržeb vygeneroval čistý zisk 0,0139 Kč. Jelikož má podnik každoročně velmi vysoké náklady, je tedy zřejmé, že rentabilitu tržeb ovlivňuje především schopnost podniku prodávat za vysokou cenu.

### 10.2.4 Rok 2019

Tento rok dokonale kopíruje teoretickou část, a to tím, že byl rok 2019 nejlepším rokem i v podniku Delta Reisen. Podnik zaznamenal nejvyšší tržby vůbec, tedy 33 667 000 Kč, což bylo o 6 650 000 Kč více než v roce 2018. Došlo k dalšímu zvýšení zisku před zdaněním, a to o 593 000 Kč. To provázela i vyšší daňová zátěž, která se zvýšila o 186 000 Kč.

Došlo také ke zvýšení rentability aktiv oproti roku 2018 o 0,92 %, a to i přes další nárůst aktiv podniku. Hlavním důvodem bylo zvýšení zisku před zdaněním a zvýšení odpisů aktiv, které stouply ve srovnání s rokem 2018 o 554 000 Kč.

Podnik zaznamenal zlepšení i podle ukazatele ROE, který si udržel růstovou tendenci. V roce 2019 však nebyl růst ani zdaleka tak vysoký. Mělo na to vliv hlavně množství vlastního kapitálu, které oproti roku 2018 narostlo o 889 000 Kč, a byl tak téměř dvojnásobný ve srovnání s minulým rokem. Hlavně podíl na tomto nárůstu měla především položka VH z běžného období. Celkový nárůst tedy tvořil jen 4,05 %.

Ke zlepšení došlo u všech položek a rentabilita tržeb nebyla výjimkou. V tomto roce podnik na každé koruně tržeb získal o 0,0106 Kč čistého zisku více než v roce 2019. Celkově podnik na každé koruně, kterou utržil, získal 0,0243 Kč čistého zisku po odečtení daní a úroku. Jelikož se náklady podniku v roce 2019 oproti minulému roku nesnížily, ba naopak se zvýšily zhruba o pětinu, znamená tento nárůst zlepšení podniku v prodávání zájezdů dražší hodnoty.

### 10.2.5 Rok 2020

Na tomto roce je už na první pohled patrný zásah pandemie. Největší propad je vidět u tržeb, které oproti roku 2019 klesly o 20 091 000 Kč, což je skutečně nemalý skok. I tak ovšem došlo k nárůstu čistého zisku i navzdory tomu, že daňová zátěž v roce 2020 činila 224 000 Kč. Hlavním důvodem je bezesporu velice razantní snížení nákladů. Náklady v roce 2020 byly totiž nižší o 19 540 000 Kč v porovnání s rokem 2019.

I když byl podnik zasažen snížením příjmů, rentabilita aktiv vzrostla o 5,1 %. Hlavním důvodem bylo současné snížení aktiv podniku o 29 531 000 Kč a zároveň zvýšení odpisů podniku o 386 000 Kč. To mělo za následek výslednou rentabilitu aktiv 7,39 % v roce 2020.

Naproti tomu rentabilita vlastního kapitálu byla prvním faktorem, který zaznamenal pokles. I přesto, že se zvýšil EBIT, ROE stejně kleslo, a to kvůli zvýšení v sekci vlastního kapitálu v oblasti minulého a běžného období. Díky tomu došlo k nárůstu vlastního kapitálu o 1 055 000 Kč a vlastní kapitál tak dosahoval nejvyšší hodnoty v historii podniku.

Stejně jako u rentability aktiv bylo zaznamenáno velké zvýšení také u ukazatele rentability tržeb. V tomto roce došlo k vůbec největšímu nárůstu tohoto ukazatele, a to o 5,34 % na konečných 7,77 %. To jasně ukazuje, že podnik v roce 2020 snížil svoje náklady, anebo to vypovídá o tom, že se podniku podařilo prodávat dovolené za vysoké ceny, což poukazuje

na fakt, že lidé měli zájem cestovat dál na více dní do exotických zemí a byli za ni ochotni dát víc peněz.

Skutečné dopady pandemie budou ovšem zřejmé až v dalších letech, především pak na výkazech z let 2021 a 2022, které byly a jsou pandemií stále poznamenávány.

## 11 ZHODNOCENÍ PŮVODNÍHO BUSINESS MODELU

V této kapitole bych chtěl zhodnotit business model, který byl vytvořen před vznikem cestovní kanceláře Delta Reisen v roce 2015. Jelikož se podnik v průběhu let z velké části držel svých vytyčených cílů, rád bych zhodnotil ty části business modelu, kde byla zaznamenána určitá odchylka (Původní business plán založení nové cestovní kanceláře je uveden v příloze číslo 11). Nakonec bych pochopitelně rád zhodnotil cíle, které byly vytyčené na základě tohoto business modelu s pomocí podnikových výkazů zisků a ztrát z let 2016–2020.

Podnik měl podle business modelu z roku 2015 jasnou vizi v podobě toho, že vstoupí na trh cestovního ruchu v ČR s produkty německých a rakouských cestovních kanceláří, protože těchto CK bylo v tu dobu v ČR jen velmi málo. Zákaznický segment byl tedy jasně daný. CK měla zájem prodávat jakýkoliv zájezd komukoliv na trhu (ne však za každou cenu), aby se mohla stát konkurenceschopnou a našla si své uplatnění na českém trhu cestovního ruchu. Z doložených výkazů zisků a ztrát můžeme vidět, že podniku záměr vycházel. Podnik využil toho, že přišel s relativně neznámými produkty pro český trh, a také toho, že podmínky pro cestovní ruch a zájem klientů byly na vrcholu.

Pokud jde o hodnotovou nabídku, ve většině případů se vyplnilo to, co si podnik v business modelu předsevzal. CK si nasmlouvala podmínky s německými CK, i když ne se všemi, a s některými musela smlouvy dokonce rušit jako například s CK Olimar Reisen, která je v insolvenční. Hlavním cílem hodnotové nabídky bylo nabízet produkty za stejnou nebo lepší cenu než české CK, což se v mnoha ohledech povedlo. Jednou z mála destinací, kde CK zaostává, je Egypt. V této destinaci se německé ani rakouské CK nedokáží přiblížit cenám českých CK, takže jedinou variantou podniku je přeprodat produkty českých CK, dokud nebudou ty německé v této destinaci konkurenceschopnější pro český trh.

Předsevzaté prodejní kanály podnikem se podařilo naplnit naprosto přesně, firma těží ze svých webových stránek, ze kterých jim týdně chodí množství poptávek a objednávek. Rovněž je velmi zásadní i prodej přímo na pobočce. Jak už jsem zmínil výše, velikou nevýhodou je, že má podnik pouze jednu pobočku. Kanál v podobě provizního prodeje se také ukázal být velmi efektivní, a to především díky informačnímu systému CeSYS, který všem provizním prodejcům pomáhá vytvářet objednávky pro své klienty, které může Delta Reisen okamžitě zpracovávat.

Jak je zřejmé z původního business modelu, podnik má dva typy zákazníků, se kterými měl v plánu mít odlišné vztahy. V tomto případě se situace velice změnila především u provizního prodeje. Představa byla taková, že podnik nebude pracovat s touto skupinou zákazníků, ale opak je pravdou. CK si v průběhu let vytvořila vztahy s velkým počtem provizních prodejců a svým tzv. VIP provizním prodejcům pomáhá nabízet zájezdy, zařizovat nadstandardní služby pro klienty či organizovat výlety v destinacích. K obchodním partnerům tedy v mnoha ohledech přistupuje jako k přímým zákazníkům, což ale na druhou stranu upevňuje vztahy CK a jejich provizních prodejců. Pokud jde o koncové klienty, podnik se může pyšnit velkým množstvím stálé klientely. Podnik se snaží dbát na zpětnou vazbu klientů a na jejich hodnocení na sociálních sítích, obecně vzato se ale vždy najde nějaký nespokojený klient.

Zdroje příjmů firmy byly a jsou stejné, jak předurčil původní business model. Podnik své příjmy získává z provizí za prodané zájezdy. Velikost těchto provizí se ovšem mění, a to v závislosti na tom, zda je zájezd prodán obchodnímu partnerovi a až přes něj si jej koupí koncový klient, nebo je prodán rovnou koncovému klientovi. Business model počítal původně s fixní marží mezi 5–10 % ze zájezdu, realita je však taková, že podnik generoval marži v rozmezí 1–8 % za prodaný zájezd. Tento rozptyl je způsoben tím, že se podnik v případě prodeje produktu svému obchodnímu partnerovi dělí o získanou provizi. Z takovýchto prodaných produktů pak společnost obvykle získává 1–2 % ziskové marže. V případě prodeje zájezdů přímo koncovým klientům se pak marže pohybuje mezi 6–8 % za prodaný zájezd. Tato hodnota je ovlivněna pouze smluvními podmínkami mezi Deltou Reisen a jednotlivými německými a rakouskými CK. Je tomu tak například u produktů cestovní kanceláře VTours, která svým partnerům nabízí nejnižší provizi. Bohužel v důsledku pandemie nemůžeme s jistotou říci, že by společnost dokázala generovat dlouhodobě udržitelnou ziskovost, ale z výkazů zisků a ztrát z let 2016–2019 můžeme vidět narůstající tendenci prakticky u všech ukazatelů, jde tedy hlavně o to, zda by byl podnik schopný si tuto ziskovost udržet i v řádu několika let.

Co se klíčových zdrojů týče, pro podnik byly skutečně stěžejní především ty lidské, proto také došlo k náboru nového personálu v CK. Zásadní byl také upgrade technologií, ke kterým docházelo několikrát v průběhu let. Digitalizace se stala velice podstatnou součástí cestovního ruchu, proto podnik těžil ze své připravenosti.

U klíčových činností došlo k jedné zásadní změně, a to u tvorby produktů. I když se původně uvažovalo o využívání reservačního systému Traffics, reálně ovšem k jeho používání příliš

nedošlo. Hlavním rezervačním systémem byl a stále je Amadeus Bistro Portal, popřípadě CosmoNaut. Došlo navíc ještě k jedné změně. V důsledku rozvoje technologií v tomto oboru, jak už bylo zmíněno, mohou nyní klienti zaplatit svoji objednávku dokonce přímo debetní či kreditní kartou přes platební bránu.

U klíčových partnerství pochopitelně firma nezaznamenala žádnou změnu, pořád se spoléhá na produkty především německých a rakouských cestovních kanceláří stejně tak na partnerství mezi CK Delta Reisen a smluvními obchodními partnery (agenturami). Mezi ty úplně nejvyužívanější německé CK se řadí cestovní FTI Group, anebo TUI Deutschland. U této CK byla Delta Reisen v roce 2021 druhým největším přeprdejcem v České republice, lepší byla pouze Invia. Pokud bychom ovšem porovnali velikosti obou CK, pak je tento výkon velmi obdivuhodný. Naopak mezi nejlepší provizní prodejce patřil CA Planet z Mladé Boleslavi nebo CA Benefit Plus.

Co se týče struktury nákladů, pokud bychom nahlédli do výkazů zisků a ztrát mezi lety 2016–2019, zjistili bychom, že všechny náklady (mzdové náklady, provozní náklady, náklady na marketing, náklady na rozvoj IT infrastruktury) měly vzestupnou tendenci a každoročně se zvyšovaly i o jednu pětinu oproti předešlému roku. Velkou výjimkou je pak rok 2020, kdy došlo k rapidnímu poklesu nákladů z důvodu pandemie. Podnik obecně čím víc zájezdů prodá, tím vyšší bude mít náklady, proto je jejich vzestupná tendence naprosto v pořádku.

## 12 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části diplomové práce byly na firmu aplikovány celkem 3 analýzy, které měly za úkol popsat trh a chování trhu cestovního ruchu stejně tak jako jeho zákazníky, charakterizovat okolí v jakém se firma pohybuje a podniká a popsat interní zázemí podniku a všechny interní záležitosti, které na podnik a jeho práci mají vliv.

Jako první byla provedena analýza SLEPTE, která je výborným prostředkem pro analýzu externího prostředí firmy. Zde bylo zjištěno, jaký má vliv na firmu kultura, sociologie, demografie, legislativa, ekonomika, politika, technologie a ekologie. Značný vliv na firmu má obecné stárnutí populace, zákony ovlivňující podnikání v oboru nebo třeba uhlíková neutralita. Hlavními vlivy na trh cestovního ruchu jsou však pandemie, která je stále aktuální, a vojenský konflikt mezi Ruskem a Ukrajinou. Oba tyto faktory mají značný vliv nejen na poptávku, ale rovněž na chování celého trhu.

Jako druhá byla Porterova analýza pěti sil, která je také ideálním prostředkem k analýze mezoprostředí firmy. Zde byli popsáni zákazníci cestovní kanceláře, její dodavatelé, substituční výrobky, které v současné době na trhu existují, potenciální noví konkurenti a konkurence v oboru. Obecně z analýzy vyplynulo, že o cestovní ruch je velký zájem a díky zvýšené životní úrovni jsou lidé i ochotni si za dovolenou připlatit. Rovněž bylo zjištěno, že je v současné situaci těžké vstoupit na trh cestovního ruchu.

Třetím užitým prostředkem byla SWOT analýza. Ta kombinovala obě předchozí, plus ještě přinášela lepší pohled na interní záležitosti podniku. Tato analýza poukazuje na silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Mezi největší silné stránky patří velké škála nabídek a destinací a výhodná cena ve srovnání s jinými českými CK. Slabou stránkou je bezesporu chybějící reklama. Sociální stránky jsou bezesporu nejúčinnějším kanálem k její distribuci, je však nutné reklamu zefektivnit, pokud chce firma zlepšit své dosavadní výsledky na trhu. Příležitosti pro firmu jsou omezené z důvodu současné dění ve světě, ovšem díky těžkým podmínkám pro vznik nové konkurence má firma možnost zaměřit se na svou nabídku a dále ji zlepšovat, což by mohlo přivést další klientelu. Hrozeb ovlivňující podnik je v současné době bohužel spousta. Mimo už zmíněnou pandemii a dění na východě existuje také značná hrozba v podobě konkurence, která má stejné možnosti jako zkoumaná CK. Podnik proto může rozšiřovat svou nabídku a působnost na trhu, čímž by mohl přebrat část klientely.

Celkově však analýzy ukázaly, že je vhodná chvíle pro aplikaci navrhovaného business modelu, protože lidé jsou hladoví po cestování a chtějí zažít něco nového.



## 13 NOVÝ BUSINESS MODEL CANVAS – ZAVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU

Jak už bylo zmíněno několikrát v této práci, současné události ve světě v posledních letech cestovnímu ruchu příliš neprospěla, ba naopak hodně uškodila. Změny jak v poptávce, tak v nabídce cestovního ruchu pocítila také zkoumaná firma Delta Reisen, jak bylo vidět v kapitole 10. Proto jsem se rozhodl vytvořit nový business model, který by měl pomoci zvýšit zisky podniku a pomoci tak podniku k zotavení se po zásahu pandemie.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 11.2.1, zájemci o cestování zde pořád jsou a rozhodně jich není málo, problémem však je, že jim současná situace nepřináší žádnou jistotu, a tak mají strach peníze do dovolených investovat několik měsíců dopředu. Proto jsem se rozhodl pro vytvoření speciálních balíčků, které jsou pro tyto zájemce o dovolenou přímo na míru.

Tyto balíčky, které mám na mysli, zahrnují pouze jeden termín v roce, dvě destinace a pouze omezený počet míst. Termín pro tyto balíčky jsem zvolil říjen roku 2022, konkrétně 21.10.2022 – 30.10.2022. Destinaci pro tyto balíčky jsem vybral velice specifickou. Konkrétně se jedná o Maledivy, ovšem s menším vylepšením v podobě stopoveru v Dubaji. Jedná se tak o pobytovou i poznávací dovolenou v jednom. A rovněž jsem vybral pouze omezený počet míst – dvacet – protože se jedná se o velice specifický produkt.

Balíček by měl vypadat následovně:

**Termín: 21.10.2022 – 30.10.2022**

Letový řád:

EK	21.10.2022	Praha – Dubaj	15:55 – 23:50	Economy třída
EK	22.10.2022	Dubaj – Male	02:30 – 07:40	Economy třída
EK	28.10.2022	Male – Dubaj	09:15 – 12:15	Economy třída
EK	30.10.2022	Dubaj – Praha	17:10 – 21:10	Economy třída

Pobyt Maledivy:

**Resort: Sun Island Resort & Spa**

Ubytování: plážová vila

Strava: Plná penze – za příplatek na místě možnost vylepšení na all-inclusive

Datum pobytu: 22.10.2022 – 28.10.2022

Pobyt Dubaj

**Resort: Hyatt Place Dubai Jumeirah**

Ubytování: Dvoulůžkový pokoj

Strava: Snídaně – za příplatek na místě možnost vylepšení na polopenzi

Datum pobytu: 28.10.2022 – 30.10.2022

**Celková cena balíčku za osobu: 59 990 Kč**

Rovněž by k tomuto zájezdu bylo možné zakoupení cestovního pojištění od pojišťovny Kooperativa. Pochopitelně pojištění by bylo dobrovolné, klientům by bylo nabízeno pouze jako možnost.

Tento business model jsem aplikoval na plátno Canvas a následně v další kapitole zhodnotil jeho ekonomické přínosy pro CK Delta Reisen a zhodnotil jeho rizika.

### **13.1 Zákaznický segment**

Jak jsem již zmínil, podstatná část zájemců na trhu cestovního ruchu se bojí vycestovat vzhledem k současné situaci ve světě. Spousta z nich by zvážila vycestování, ale nechtějí vkládat své peníze dlouhou dobu dopředu do dovolených, u kterých ani nemusí mít jistotu, zda se doopravdy uskuteční. Rovněž bylo zmíněno, že kvůli vládním opatřením a nemožnosti vycestovat lidé zvyšovali své úspory a jsou tak více ochotni investovat do svých dovolených. Pro tyto klienty budou naše balíčky naprosto ideální.

Konkrétní zaměření je tedy na specifický trh, kdy bude snaha se zaměřit na velmi specifický zákaznický segment. Tyto balíčky jsou přímo specializované pro páry středního a pokročilého věku. Proto je také strategicky vybraný termín tzv. podzimních prázdnin. V těchto prázdninách je totiž jeden státní svátek a 4 dny víkendu, proto je tento termín velice atraktivní i z hlediska doby dovolené, kterou by si klienti byli nuceni vybrat ve svých zaměstnáních.

### **13.2 Hodnotová nabídka**

Hlavním smyslem hodnotové nabídky v tomto případě je přizpůsobení se aktuálnímu trhu. Lidé neví, zda budou moci cestovat a v jaké míře, proto by je případná nabídka dvou destinací v jedné mohla rozhodně oslovit. Pokud jde o samotný balíček, skládal by se z přestupových letenek do Dubaje, hotelu na Maledivách, transferu na Maledivách v podobě rychlolodě, hotelu v Dubaji a transferu v Dubaji.

Další hodnotovou nabídkou je novost. Na českém trhu v současné době není možné nalézt podobné produkty, proto by nabídka těchto balíčků mohla klienty zaujmout.

Jednalo by se tedy o balíček s odpoledním/nočním letem 21.10.2022 z Prahy do Dubaje, kde by klienti přestoupili na další let na Maledivy. Přílet do hlavního města Male by byl v ranních

hodinách 22.10.2022. Zde by bylo zahrnuto 6 pobytových nocí, tedy 7 pobytových dní. 28.10.2022 by klienti v ranních hodinách odlétali z Male a v odpoledních hodinách by přilétali do Dubaje. Jejich pobyt by pak zde zahrnoval 2 noci tedy 3 pobytové dny. Z Dubaje do Prahy by pak odlétali v odpoledních hodinách 30.10.2022.

### 13.3 Kanály

Pokud jde o distribuční kanály, firma by zůstala u stejných distribucí, které využívá nyní, aby nemusela investovat do reklamy. Jednalo by se tedy především o sociální sítě, které jsou v dnešní době bezesporu nejrozšířenějším prostředkem k předávání informací. Jedná se pak především o kanál v podobě sociální sítě Facebook a kanál v podobě sociální sítě Instagram.

Tyto kanály mají za úkol přilákat potenciální zájemce o dovolenou, seznámit je s obsahem balíčků a s jejich cenou, popsat nabízené resorty a nabízené destinace a v neposlední řadě informovat potenciální klienty o tom, jaké jsou možnosti objednání zájezdu.

Dalším neméně důležitým kanálem jsou pracovníci na pobočce cestovní kanceláře, kteří by v případě zájmu o dovolenou měli inzerovat možnost tohoto balíčku. Pokud by se objevil klient, který by měl o tento balíček zájem, pak by mu měli dovolenou detailně popsat a sdělit mu všechny potřebné informace.

Fáze kanálu:

1. Povědomí – Facebook, Instagram
2. Hodnocení – webové stránky, Facebook, email
3. Nákup – webové stránky, osobně na pobočce, přes email s pomocí prodejců na prodejně
4. Předání – Předání voucherů a důležitých informací osobně na prodejně, zaslání voucherů a informací emailem
5. Po prodeji – neustálá telefonická podpora prodejců, podpora přes email

### 13.4 Vztahy se zákazníky

Hlavním motivem vytvoření tohoto balíčku není pouze zisk, ale také vytváření nových stálých klientů. V tomto těžkém období, které cestovní kanceláře zazívají, je totiž zásadní udržet si klienty, kteří jsou ochotni se vrátit a koupit si další dovolenou. Proto by balíčky

mohly být nabízeny nejen stálým klientům, ale i těm novým, kteří doposud s cestovní kanceláří Delta Reisen neměli žádnou osobní zkušenost. Co se týče komunikace se zákazníkem, nejlepší by byla pochopitelně osobní forma. Pokud však zákazníci nemohou nebo nemají zájem přijet osobně na pobočku, pak se nabízí komunikace telefonická. Při emailovém dotazu na tyto balíčky by si tak prodejci na pobočce měli říct o telefonické číslo klienta a poté mu zavolat a všechny informace sdělit telefonicky. Po hovoru by měli prodejci zaslat alespoň souhrn sdělených informací emailem, aby klient nemusel znovu volat v případě, že by nějakou z informací zapomněl.

### 13.5 Zdroje příjmů

Zdroje příjmů by v tomto případě tvořila zisková marže z každého klienta, který by si balíček zájezdu zakoupil. U tohoto zájezdu uvažujeme zhruba 11 % (přesně 10,82 %) fixní ziskovou marži z konečné ceny zájezdu. Je to hlavně proto, že se jedná o velmi unikátní balíček a jeho sjednání není snadné, proto by mělo být náležitě oceněno. Obecná marže u zájezdů se pohybuje okolo 7–8 %. Pokud bychom však vynechali prostředníka, kterým jsou německé a rakouské CK, mohli bychom se dopracovat k vyšší marži. Tato marže není zaokrouhlena proto, aby celková cena zájezdu nepřesahovala 60 000 Kč a z marketingového hlediska vypadala lákavěji pro klienty.

### 13.6 Klíčové zdroje

Naprosto zásadní jsou finanční zdroje, díky kterým bude vůbec umožněno balíčky zájezdů sestavit. Bez finančních zdrojů by nebylo možné nakoupit letenky, transfery ani hotelové pokoje pro potenciální klienty, tudíž by balíček nešlo sestavit.

Dalším velice podstatným zdrojem jsou personální zdroje, díky kterým bude umožněno samotné zájezdy prodat. Rovněž jsou podstatné personální zdroje z důvodu komunikace s partnerskými hotely a leteckou společností a transferovou společností. Důležitou stránku sehrají také v případě řešení problémů.

### 13.7 Klíčové činnosti

Klíčovou činností je udržování fungujících a stále aktuálních internetových stránek pro případ vytvoření objednávky. Další klíčovou činností je udržování dobrých vztahů se svými dodavateli, tedy se všemi, kteří tvoří určité prvky zájezdového balíčku. V neposlední řadě je důležitá ochota a komunikace se zákazníky.

### 13.8 Klíčová partnerství

Klíčová partnerství jsou především s leteckou společností, hotely a transfery. Jde tedy o naprosto stěžejní partnerství s leteckou společností Emirates, která má na starost dopravu zákazníků na Maledivy, odtud do Dubaje a následně zpět do České republiky. Dalším klíčovým partnerstvím je partnerství s resortem Sun Island Resort & Spa, který je první destinací potenciálních klientů. Na Maledivách je rovněž zvykem, že ke každému zakoupenému ubytování je v ceně i transfer z hlavního města Male na ostrov, na kterém se resort nachází, a zpět do hlavního města v den odletu. Proto je tedy toto partnerství velice klíčové. Dalším klíčovým partnerstvím je hotel Hyatt Place Dubai Jumeirah v Dubaji. S tímto partnerstvím souvisí i poslední klíčové partnerství s transferovou společností Desert Gate, která má za úkol přepravit všechny cestující z letiště v Dubaji na hotel a na konci pobytu z hotelu zpět na letiště. V neposlední řadě by bylo pro CK důležité i partnerství s pojišťovnou Kooperativa, v případě zájmu klientů o pojištění dovolené.

### 13.9 Struktura nákladů

Náklady cestovní kanceláře Delta Reisen vznikají ze zakoupení dvaceti stopover letenek na palubě aerolinky Emirates. Rovněž by vznikly náklady za předobjednání deseti plážových vil na resortu Sun Island Resort & Spa (v těchto nákladech by byly zahrnuty i transfery klientů z a na letiště). V neposlední řadě jsou náklady za hotel v Dubaji a dalších deset předobjednaných pokojů. Taktéž by vznikly náklady za předobjednané transfery na a z letiště v Dubaji s transferovou společností Desert Gate. Všechny tyto náklady jsou vyčísleny v další kapitole.



Obrázek 6: Nový business model pro CK

Zdroj: Vlastní zpracování

## 14 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO BUSINESS MODELU

V této kapitole bych rád zhodnotil, jaké ekonomické dopady by mohlo mít zavedení business modelu pro podnik.

### 14.1 Náklady

Pokud by se podnik rozhodl zavést business model a tím tedy vylepšit svou nabídkovou škálu, musel by se připravit také na množství nákladů, které by s tím byly spojené. Následující tabulka (tedy tabulka 6) shrnuje veškeré náklady, které by firma musela vynaložit navíc oproti normálnímu provozu. Jelikož podnik nebude nijak měnit svou běžnou funkci, nebude mít nárůst u nákladů, které by i tak vynaložil, jako například mzdové náklady, náklady za energie, a další. V tabulce jsou zohledněny pouze náklady vyplývající z rozšíření nabídky.

Tabulka 6: Náklady nového business modelu

Náklad	Cena za osobu
Letenka tam i zpět	24 000 Kč
Transfer rychlolodí z letiště v Male na resort a zpět	0 Kč
Plážová vila na ostrově Sun Island Resort & Spa	24 600 Kč
Transfer z letiště v Dubaji na hotel a zpět	1 200 Kč
Standartní pokoj v hotelu Hyatt Place Dubai Jumeirah	3 700 Kč
<b>Náklady na osobu celkem</b>	<b>53 500 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z tabulky jasně vidíme, že počáteční náklady na vytvoření balíčku jsou značně vysoké. Pokud by se tedy podnik rozhodl zavést tento business model, musel by vynaložit počáteční investici 1 076 000 Kč, aby předobjednal všechny výše zmíněné položky pro 20 osob.

### 14.2 Výnosy

Jak již bylo zmíněno dříve, podnik by měl de facto jediný hlavní zdroj příjmů a tím je fixní zisková marže. Tato marže by měla tvořit okolo 11 % oproti obvyklým 8 %. Je tomu tak proto, že bychom vynechali prostředníky v podobě německé nebo rakouské cestovní

kanceláře a jednali bychom se všemi dodavateli služeb napřímo. Druhý důvod je ten, že se jedná o velice unikátní produkt, který v žádném případě nebude snadné realizovat, proto by se v marži měla promítnout cena za přidanou hodnotu, kterou tento balíček bezesporu má.

Následující tabulka uvažuje 3 varianty, za které by podnik mohl tyto produkty prodávat. U optimistické varianty se předpokládá, že se produkt prodá za stanovenou cenu a původně uvažovanou marží necelých 11 %. Realistická varianta uvažuje s prodejem zájezdu deseti osobám za původní cenu 59 990 Kč a dalším deseti za sníženou cenu 57 990 Kč, což by znamenalo snížení marže na necelých 8 % z celkové ceny zájezdu. Pesimistická varianta uvažuje s prodejem zájezdu šesti osobám za původní cenu osmi za sníženou cenu 57 990 Kč a dalším posledním šesti za znovu sníženou cenu 55 990 Kč, což by snížilo ziskovou marži na necelých 4,5 % z celkové ceny zájezdu.

Tabulka 7: Výnosy z nového business modelu

	Výnosy optimistická varianta	Výnosy realistická varianta	Výnosy pesimistická varianta
Za osobu a původní cenu	59 990 Kč	59 990 Kč	59 990 Kč
Za osobu a sníženou cenu	0 Kč	57 990 Kč	57 990 Kč
Za osobu a 2x sníženou cenu	0 Kč	0 Kč	55 990 Kč
Za všechny prodané zájezdy	1 199 800 Kč	1 179 800 Kč	1 159 800 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tabulka ukazuje, že pokud by se podnik rozhodl tento balíček přidat do své nabídky, mohl by při optimistické variantě zaznamenat tržby až 1 199 800 Kč. Toto navýšení by znamenalo ve srovnání s posledním zaznamenaným rokem 2020 o 8,84 %. Pokud by nastala realistická varianta a CK by byla nucena snížit cenu balíčku, pak by došlo k tržbám v hodnotě 1 179 800 Kč a celkovému zvýšení oproti roku 2020 o 8,69 %. Při pesimistické variantě by podnik byl nucen dvakrát snížit cenu, aby prodal všechny tyto balíčky. To by



mu přineslo tržby v hodnotě 1 159 800 Kč neboli by došlo ke zlepšení oproti roku 2020 o 8,54 %. Pokud si tedy porovnáme výsledky, tak by firma vždy své tržby zvýšila.

## 15 ANALÝZA ŘÍZENÍ RIZIK

V této kapitole bych rád představil rizika, která se týkají nového navrhovaného business modelu, jejich pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadu na tento model.

Analýza rizik obsahuje vyhodnocení vážnosti jednotlivých hrozeb pomocí stanovení významnosti jejich vlivu na podnikání a pravděpodobnost jejich výskytu. Pro toto hodnocení slouží stupnice od 1 do 5 bodů, která je zobrazena v následující tabulce č. 8.

Tabulka 8: Způsob hodnocení rizik

Úroveň	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu
1	téměř vyloučené	téměř neznatelný
2	nepravděpodobné	drobný
3	možné	významný
4	pravděpodobné	velmi významný
5	téměř jisté	katastrofický

*Zdroj: Vlastní zpracování (podle Jiřího Fotra a spol., 2020)*

Pokud chceme zjistit úroveň rizika, musíme mezi sebou vynásobit hodnotu jeho závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. Úroveň se poté pohybuje v těchto rozmezech:

- Nízká <7                      rizika nejsou pro podnik příliš závažná
- Střední 7–16                 rizika jsou pro podnik závažná, ale nejsou kritická
- Vysoká >16                 rizika mají kritický dopad a vliv na činnost podniku (například velká finanční ztráta, soudní spory, ztráta majetku atd.)

V níže zobrazené matici rizik je toto rozdělení možné vidět i graficky. Výsledná významnost rizika je poté rozdělena metodou Semafor do tří barev, zelené, žluté a červené.

Tabulka 9: Matice rizik

Pravděpodobnost výskytu	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
Závažnost dopadu						

Zdroj: Vlastní zpracování

Za pomoci této metody byla ohodnocena následující rizika, které s sebou nesou zavedení nového business modelu.

Tabulka 10: Riziková analýza

Riziko	Pravdě- podobnost výskytu	Závažnost dopadu	Závažnost
Zvýšení cen pohonných hmot	4	3	12
Zvýšení cen potravin	3	3	9
Zavedení opatření v destinacích	2	3	6
Zákaz vycestování	1	5	5
Zrušení letů	3	4	12
Změna času letů	4	1	4
Chyba zaměstnance	1	4	4
Změna podmínek návratu	1	3	3
Rozšíření vojenského konfliktu na východě	2	4	8
Vstup nové konkurence na trh	1	2	2
Storno zájezdu po jeho koupení	2	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky nám vyplývá, že ani jedno z rizik není v současné době kritické natolik, aby ohrozilo celý business model a zavedení tohoto balíčku do prodeje.

Co se týče samotných rizik, zvyšování cen pohonných hmot je velmi reálnou hrozbou nejen v ČR s velkou pravděpodobností výskytu. Jedním z hlavních důvodů je omezení čerpání ropy z Ruska v důsledku snahy o odstřižení této země od finančních zdrojů, kterými by mohlo financovat vojenský konflikt na Ukrajině. Změna cen pohonných hmot by znamenala zvýšení nákladů leteckých společností stejně tak jako společností zajišťujících i transfery. Je tedy zřejmé, že pokud by k tomuto zdražení došlo, podniku by narostly náklady a byl by nucen změnit cenu zájezdu, nebo snížit svoji marži.

Zvýšení cen potravin je zde zahrnuto kvůli stravě v destinacích. Pokud by se změnila jejich cena, nebo cena jejich dodávek, poté by si resorty mohly za pobyt hostů účtovat více peněz. Opět by tak podniku vzrostly náklady, které by musel řešit zdražením zájezdu nebo snížením ziskové marže.

Pokud by se zavedla opatření v destinacích jako například povinné očkování nebo povinné testování, mohlo by to ovlivnit poptávku po tomto balíčku. Ne každý je očkovaný nebo je ochotný se nechat očkovat. Tato možnost ovlivňuje zájezd i po jeho koupit, protože pokud někdo není očkovaný, dovolenou si koupí a destinace poté zavede povinné očkování, má klient na výběr buď se nechat naočkovat, nebo stornovat zájezd za značný storno poplatek. Proti tomuto klienty neuchrání ani pojištění, vždy by o peníze přišel. Naštěstí není tolik pravděpodobné, že by se něco takového mohlo stát. Spíše naopak mnoho destinací v poslední době svá opatření rozvolňuje.

Zákaz vycestování by měl nedozírné následky na CK. Je možné, že by v obou destinacích byla CK ochotna vrátit peníze nebo alespoň nabídnout poukazy na příští rok, je ovšem také možné, že by všechna objednaná ubytování a propadla, což by znamenalo obrovské množství nákladů pro podnik. Výhodou letenek se společností Emirates, je možnost letenky měsíc před odletem stornovat zdarma. Šance, že bude opět zaveden zákaz vycestování, je ovšem velmi malá.

Pokud by ovšem došlo ke zrušení letů ne kvůli zákazu vycestování, ale například z důvodu vojenskému konfliktu na východě, pak by to znamenalo, že by se klienti neměli do destinací jak dopravit. CK by pak musela koupit letenky u jiné letecké společnosti za aktuální ceny. Tudiž by se zvýšily náklady a existuje i šance, že by u jiné letecké společnosti nebylo možné sehnat tolik letenek. Naštěstí je Emirates největší leteckou

společností na světě a pokud se ruší lety, jedná se spíše o lety malých aerolinií. Proto je šance, že se lety zruší, velmi malá.

Co se týče změn časů letů, v současné době je to něco naprosto běžného, děje se to skoro každý den, skoro ve všech destinacích. Většinou jde pouze o řády hodin někdy jen o řády minut, proto by tato změna nebyla nijak zásadní.

Jestliže by došlo k chybě zaměstnance, mělo by to velké následky pro podnik. Například objednání letenky na špatné jméno by znamenalo, že musí CK koupit novou letenku a tím by se jí zvedly náklady za nákup nové letenky u Emirates za aktuální cenu. Tato chyba je sice velmi nepravděpodobná, ale hraje zde roli lidský faktor, proto je potřeba s touto možností také počítat.

Co se týče podmínek návratu, může například dojít k opětovnému zavedení povinné karantény, případně může být opět zavedeno povinné testování. Toto by rovněž mohlo ovlivnit poptávku po zájezdu. Jak už ovšem bylo zmíněno, v současné době je trend spíše rozvolňovat bezpečnostní podmínky ve všech zemích, proto je jejich opětovné zavedení velmi nepravděpodobné.

Jestliže by došlo k rozšíření vojenského konfliktu do dalších zemí, mělo by to jednoznačně velký dopad na poptávku. Někteří klienti mají už nyní strach vycestovat a posun konfliktu směrem na západ by tento strach určitě rozšířil. Toto rozšíření však není úplně pravděpodobné.

Jak už bylo zmíněno výše, vstup do tohoto odvětví je v současné době velmi komplikovaný, proto je více než nepravděpodobné, že by se objevila nová CK s podobným smýšlením a podobným produktem.

Storno je z jakéhokoliv důvodu velmi nepříjemné. Pokud by k němu došlo, CK by stornovala zájezd za aktuální storno poplatky, které by byly ve výši změny jmen u letenek a hotelů (aby byla CK schopná tento produkt ještě znovu prodat). Pokud by storno splňovalo pojistné podmínky, klienti by měli možnost získat alespoň nějaké peníze zpět. V případě pojišťovny Kooperativa by se jednalo o 80 % z celkové částky, zbylých 20 % je pojišťovnou určeno jako spoluúčast.

Celkově je velké množství rizik, která by mohli business model ovlivnit, většina z nich se však dá řešit. A ta rizika, která by se už vyřešit nedala, mají jen velmi malou pravděpodobnost výskytu. Proto by si na ně společnost měla dávat pozor, ale nemusí se kvůli nim v současné době strachovat.

## ZÁVĚR

Jak už bylo několikrát zmíněno, současné dění ve světě cestovnímu ruchu vůbec neprospívá a cestovní kanceláře stejně tak jako agentury mají problémy se snižujícími se tržbami a nižším množstvím klientely. Trh cestovního ruchu je velmi silně ovlivněn doznívající pandemií koronaviru. Když už se zdálo, že se situace zlepšuje, přišla pro cestovní ruch další rána v podobě ozbrojeného konfliktu mezi Ruskem a Ukrajinou, do kterého se postupem času zapojuje celý svět.

V rámci této diplomové práce jsem se snažil navrhnout řešení, jak by se cestovní kancelář Delta Reisen s.r.o. mohla vypořádat s aktuální situací. Projekt byl vytvořen na základě změny chování tuzemských spotřebitelů a měl by pomoci CK nalézt způsob, jak zastavit nebo alespoň zpomalit snižování tržeb a zároveň jak přilákat nové klienty.

Zaměřením teoretické části bylo definovat subjekty cestovního ruchu, kdo je jeho účastníkem a klasifikovat cestovní ruch podle jeho forem a druhů. Rovněž bylo zájmem autora popsat cestovní kanceláře a jejich rozdíl oproti cestovním agenturám a jaké náležitosti jsou potřebné pro vznik cestovních kanceláří. Záměrem autora bylo také charakterizovat trh cestovního ruchu a zachytit aktuální situaci na trhu v České republice. Dále byl popsán business model, jeho funkce a model Canvas. Na závěr teoretické části byly popsány všechny analytické metody použité v práci.

Praktická část této diplomové práce byla rozdělena do dvou částí. První byla analytická, v níž došlo k použití zmíněných analytických metod k charakterizování trhu cestovního ruchu a všech vlivů, které na něj působí. Rovněž došlo k popisu odvětví, ve kterém se podnik pohybuje, aktuální poptávku a chování klientů, definování konkurence, substitutů a vstupu na tento trh. Došlo také k popisu a představení podniku samotného a k analyzování původního business modelu, který tento podnik použil v roce 2016 při svém vzniku.

Poslední v této práci byla praktická část. Zde se autor snažil popsat navrhovaný business model v podobě rozšíření nabídky cestovní kanceláře. K tomuto účelu byl využit teoretický rámec plátna Canvas, jeho praktická aplikace na zamýšlený business model pro firmu a popsání všech jeho částí. Vytvořený business model byl následně ekonomicky zhodnocen a došlo k vyčíslení jeho vlivu na firmu oproti poslednímu sledovanému období. Nakonec byl projekt podroben analýze rizik. Z té je patrné, že projektu hrozí značné množství rizik, ovšem ani jedno z nich by pro podnik nemělo katastrofické následky.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

BRYCHTOVÁ, Lucie. *Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas*. [online] 21.11.2019 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>

Cestování se v létě téměř vrátilo na úroveň roku 2019, prodeje Čedoku jsou aktuálně vyšší než před pandemií. TTG – vše o cestovním ruchu [online]. Copyright © 2022 [cit. 25.04.2022]. Dostupné z: <https://www.ttg.cz/cestovani-se-v-lete-temer-vratilo-na-uroven-roku-2019-prodeje-cedoku-jsou-aktualne-vyssi-nez-pred-pandemii/>

Český statistický úřad [online]. ČSU: ©28.2.2022 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/covid-19-citelne-postihl-ekonomiku-cestovniho-ruchu>

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HEIKENWÄLDER, Jakub. *Business Model Canvas*. [online] 2014 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://dobra-strategie.webnode.cz/teorie/business-model-canvas/>

How To: Business Model Canvas Explained | by Sheda | Sheda | Medium. Medium – Where good ideas find you. [online]. Dostupné z: <https://medium.com/seed-digital/how-to-business-model-canvas-explained-ad3676b6fe4a>

CHESBROUGH, Henry. *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. Long Range Planning [online]. 2010, 43(2-3), 354-363 [cit. 2022-03-21]. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.010. ISSN 00246301. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0024630109000569>

iPodnikatel.cz. *Cestovní kancelář a cestovní agentura není to samé. Ne, pokud ji chcete provozovat*. [on-line] © 2022 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z:

<http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-zivnosti/cestovni-kancelar-a-cestovni-agentura-neni-tosame-ne-pokud-ji-chcete-provozovat.html>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

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

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. 2012, 816 s. ISBN 9780132102926.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert. ISBN 9788024735276.

LIEBREICH, Jiří. *Trh cestovních kanceláří se konsoliduje. Lídři posílí* [online] 6.1.2022 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/trh-cestovnich-kancelari-se-konsoliduje-lidri-posili-1386698>

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Cestovní ruch*. Vydání první. Prostějov: Computer Media. 2015, 112 s. ISBN 978-80-7402-216-6.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, *Pokyny pro vznikající cestovní kanceláře*. [on-line] © 2015 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Informace-pro-cestovni-kancelare-a-agentury/Pokyny-pro-vznikajicicestovni-kancelare>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, *Seznam cestovních kanceláří k 21.04.2022*. [online] © 2022 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/seznam-cestovnich-kancelari/seznam-cestovnich-kancelari>

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Přeložil Radek BLAHETA. V Brně: BizBooks, 2015. ISBN 9788026504252.

PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.



PALATKOVÁ, Monika. *Metodika a odpovědnost za aktualizaci dat v destinačním managementu*. [online] Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2007 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/7e3ddbdf-ccb7-4ef2-8633-a99b05b1eb1b/GetFile>

PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3750-8.

ROTHAERMEL, Frank T. *Strategic management*. 4th ed. New York, NY: McGrawHill Education. 2018, 528 s. ISBN 978-1260092370.

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

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 9788071793670.

SRPOVÁ, Jitka, a další. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. str. 194. ISBN: 978-80-247-4103-1.

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

ŠAUER, Martin, Jiří VYSTOUPIL, Andrea HOLEŠINSKÁ, Monika PALATKOVÁ, Martina PÁSKOVÁ, Josef ZELENKA, Dana FIALOVÁ, Jiří VÁGNER, Petr HALÁMEK, Ondřej REPÍK a Ondřej PETR. *Cestovní ruch. Učební text*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2015. 477 s.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

Ve službách loni stouply tržby o 7,3 procenta, úrovně z roku 2019 ale nedosáhly. TTG – vše o cestovním ruchu [online]. Copyright © 2022 [cit. 25.04.2022]. Dostupné z: <https://www.ttg.cz/ve-sluzbach-loni-stouply-trzby-o-73-procenta-urovne-z-roku-2019-ale-nedosahly/>

WIRTZ, Bernd W. *Business model management*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011. ISBN: 978-3834927927.

ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 9788072018802.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

atd a tak dále

apod a podobně

CK cestovní kancelář

č. číslo

EAT Earnings After Taxes – Čistý zisk (zisk po zdanění)

EBIT Earnings Before Interests and Taxes – Zisk + úroky (Zisk před zdaněním a odečtením úroků)

EK Emirates

HDP hrubý domácí produkt

IT informační technologie

OSN Organizace spojených národů

ROA Return on Assets – Rentabilita (ziskovost) aktiv

ROE Return on Equity – Rentabilita (ziskovost) vlastního kapitálu

ROS Return on Sales – Rentabilita tržeb

s. strana

Sb. sbírky

tzv. takzvaně

VH Výsledek hospodaření

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Vymezení a klasifikace účastníků cestovního ruchu .....	15
Obrázek 2: Struktura služeb v cestovním ruchu .....	17
Obrázek 3: Business model.....	30
Obrázek 4: Podnikatelské prostředí .....	39
Obrázek 5: SWOT matice.....	40
Obrázek 6: Nový business model pro CK .....	70

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Cestovní ruch vs. jiná odvětví 2019 a 2020.....	27
Tabulka 2: Vývoj počtu cestovních agentur, cestovních kanceláří a související činnosti (NACE 79) v letech 2015 až 2021 - Společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti .....	28
Tabulka 3: Vývoj počtu cestovních agentur, cestovních kanceláří a související činnosti (NACE 79) v letech 2015 až 2021 - Osoby samostatně výdělečně činné .....	28
Tabulka 4: SWOT matice firmy Delta Reisen s.r.o. ....	54
Tabulka 5: Aplikované ekonomické ukazatele .....	55
Tabulka 6: Náklady nového business modelu .....	71
Tabulka 7: Výnosy z nového business modelu.....	72
Tabulka 8: Způsob hodnocení rizik .....	74
Tabulka 9: Matice rizik.....	75
Tabulka 10: Riziková analýza.....	75

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výkaz zisku a ztráty 2016

Příloha P II: Výkaz zisku a ztráty 2017

Příloha P III: Výkaz zisku a ztráty 2018

Příloha P IV: Výkaz zisku a ztráty 2019

Příloha P V: Výkaz zisku a ztráty 2020

Příloha P VI: Rozvaha 2016

Příloha P VII: Rozvaha 2017

Příloha P VIII: Rozvaha 2018

Příloha P IX: Rozvaha 2019

Příloha P X: Rozvaha 2020

Příloha P XI: Původní business model

# PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2016

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

IČO
0 4 7 0 6 8 2 0

Název a sídlo účetní jednotky

Delta Reisen s. r. o.

Mladcová 400

Zlín

76001

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	0	0
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>	<b>03</b>	<b>170</b>	<b>0</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	52	0
3.	Služby	06	118	0
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)</b>	<b>09</b>	<b>71</b>	<b>0</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	53	0
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	18	0
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	18	0
2.2.	Ostatní náklady	13	0	0
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)</b>	<b>14</b>	<b>70</b>	<b>0</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	70	0
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	70	0
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy (součet III.1. až III.3.)</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	0	0
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>0</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	2	0
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	21	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>- 334</b>	<b>0</b>

# PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2017

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

IČO
0 4 7 0 6 8 2 0

Název a sídlo účetní jednotky

Delta Reisen s. r. o.

Bartošova 5532

Zlín

76001

Sestaveno dne: 28.6.2018

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Činnosti cestovních agentur a cestovních kanceláří

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	18 738	0
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>	<b>03</b>	<b>15 480</b>	<b>170</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	545	52
3.	Služby	06	14 935	118
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)</b>	<b>09</b>	<b>3 848</b>	<b>71</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	2 808	53
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	1 040	18
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	872	18
2.2.	Ostatní náklady	13	168	0
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)</b>	<b>14</b>	<b>411</b>	<b>70</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	411	70
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	411	70
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>0</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	25	0
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)</b>	<b>24</b>	<b>76</b>	<b>23</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	2	2
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	74	21
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>-1 052</b>	<b>-334</b>



# PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2018

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2018

(v celých tisících Kč)

IČ: 04706820

Název a sídlo účetní jednotky

Delta Reisen s. r. o.

Bartošova 5532

Zlín

76001

Sestaveno dne: 14.6.2019

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Činnosti cestovních agentur a cestovních kanceláří

Spisová značka: C 91518

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	27 017	18 738
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>	<b>03</b>	<b>21 388</b>	<b>15 480</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	408	545
3.	Služby	06	20 980	14 935
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)</b>	<b>09</b>	<b>4 568</b>	<b>3 848</b>
D.1.	Mzdové náklady	10	3 446	2 808
<b>2.</b>	<b>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</b>	<b>11</b>	<b>1 122</b>	<b>1 040</b>
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	938	872
2.2.	Ostatní náklady	13	184	168
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)</b>	<b>14</b>	<b>648</b>	<b>411</b>
<b>E.1.</b>	<b>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>15</b>	<b>648</b>	<b>411</b>
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	648	411
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>25</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	7	25
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)</b>	<b>24</b>	<b>105</b>	<b>76</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	2	2
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	103	74
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>315</b>	<b>-1 052</b>

# PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2019

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu  
ke dni: 31.12.2019  
(v celých tisících Kč)  
IČ: 04706820

Název a sídlo účetní jednotky  
Delta Reisen s. r. o.  
Bartošova 5532  
Zlín  
76001

Sestaveno dne: 29.6.2020

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Činnosti cestovních agentur a cestovních kanceláří

Spisová značka: C 91518

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	33 667	27 017
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>	<b>03</b>	<b>26 872</b>	<b>21 388</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	602	408
3.	Služby	06	26 270	20 980
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)</b>	<b>09</b>	<b>5 401</b>	<b>4 568</b>
D.1.	Mzdové náklady	10	4 201	3 446
<b>2.</b>	<b>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</b>	<b>11</b>	<b>1 200</b>	<b>1 122</b>
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	971	938
2.2.	Ostatní náklady	13	229	184
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)</b>	<b>14</b>	<b>554</b>	<b>648</b>
<b>E.1.</b>	<b>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>15</b>	<b>554</b>	<b>648</b>
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	554	648
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)</b>	<b>20</b>	<b>203</b>	<b>7</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	200	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	3	7
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)</b>	<b>24</b>	<b>389</b>	<b>105</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	219	0
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	5	2
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	165	103
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>654</b>	<b>315</b>

# PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2020

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2020

(v celých tisících Kč)

IČ: 04706820

Název a sídlo účetní jednotky

Delta Reisen s. r. o.

Bartošova 5532

Zlín

76001

Sestaveno dne: 29.06.2021

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Činnosti cestovních agentur a cestovních kanceláří

Spisová značka: C 91518

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	13 576	33 667
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
<b>A.</b>	<b>Výkonná spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>	<b>03</b>	<b>9 514</b>	<b>26 872</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	127	602
3.	Služby	06	9 387	26 270
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)</b>	<b>09</b>	<b>3 670</b>	<b>5 401</b>
D.1.	Mzdové náklady	10	2 803	4 201
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	867	1 200
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	807	971
2.2.	Ostatní náklady	13	60	229
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)</b>	<b>14</b>	<b>387</b>	<b>554</b>
<b>E.1.</b>	<b>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>15</b>	<b>387</b>	<b>554</b>
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	387	554
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)</b>	<b>20</b>	<b>1 165</b>	<b>203</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	200
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	1 165	3
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)</b>	<b>24</b>	<b>102</b>	<b>389</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	219
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	3	5
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	99	165
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>1 068</b>	<b>654</b>

# PŘÍLOHA P VI: ROZVAHA 2016

## ROZVAHA

Mikro

ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

IČO
0 4 7 0 6 8 2 0

Název a sídlo účetní jednotky  
Delta Reisen s. r. o.

Mladcová 400  
Zlín  
76001

a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>001</b>	2 721	70	2 651	0
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	330	70	260	0
C.	Oběžná aktiva	004	2 236	0	2 236	0
D.	Časové rozlišení aktiv	005	155	0	155	0
Označení a	<b>PASIVA b</b>	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. Období		Stav v minulém účet. Období	
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>006</b>	5		6	
A.	Vlastní kapitál	007	1 154		0	
B. + C.	<b>Cizí zdroje</b>	<b>008</b>	1 495		0	
B.	Rezervy	009	0		0	
C.	Závazky	010	1 495		0	
D.	Časové rozlišení pasiv	011	2		0	

Sestaveno dne: 23.6.2017

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Činnosti cestovních agentur a cestovních kanceláří

Podpisový záznam:

# PŘÍLOHA P VII: ROZVAHA 2017

## ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

IČO
0 4 7 0 6 8 2 0

Název a sídlo účetní jednotky  
Delta Reisen s. r. o.

Bartošova 5532  
Zlín  
76001

Sestaveno dne: 28.6.2018

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Činnosti cestovních agentur a cestovních kanceláří

a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	30 408	481	29 927	2 651
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)</b>	<b>03</b>	1 687	481	1 206	260
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	04	110	36	74	33
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	1 577	445	1 132	227
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	27	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>	<b>37</b>	25 138	0	25 138	2 236
C.I.	Zásoby	38	1	0	1	0
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)</b>	<b>46</b>	16 564	0	16 564	330
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	478	0	478	227
2.	Krátkodobé pohledávky	57	16 086		16 086	103
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	68	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	71	8 573		8 573	1 906
D.	Časové rozlišení aktiv	74	3 583	0	3 583	155
Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. Období		Stav v minulém účet. Období	
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	29 927		2 651	
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>	<b>02</b>	604		1 154	
A.I.	Základní kapitál	03	200		200	
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	07	1 300		1 300	
A.III.	Fondy ze zisku	15	0		0	
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18	-346		0	
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	22	-550		-346	
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	23	0		0	
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>24</b>	29 270		1 495	
B.	Rezervy	25	0		0	
<b>C.</b>	<b>Závazky (C.I. + C.II.)</b>	<b>30</b>	29 270		1 495	
C.I.	Dlouhodobé závazky	31	677		0	
C.II.	Krátkodobé závazky	46	28 593		1 495	
D.	Časové rozlišení pasiv	64	53		2	

Podpisový záznam:

# PŘÍLOHA P VIII: ROZVAHA 2018

## ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu (rozšířená)

ke dni: 31.12.2018

(v celých tisících Kč)

IČ: 04706820

Název a sídlo účetní jednotky

Delta Reisen s. r. o.

Bartošova 5532

Zlín

76001

Sestaveno dne: 14.6.2019

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Činnosti cestovních agentur a cestovních kanceláří

Spisová značka: C 91518

V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Břutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	37 051	1 129	35 922	29 927
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)</b>	<b>03</b>	2 428	1 129	1 299	1 206
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	209	90	119	74
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	2 219	1 039	1 180	1 132
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>	<b>37</b>	30 947	0	30 947	25 138
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	8	0	8	1
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)</b>	<b>46</b>	20 926	0	20 926	16 564
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	1 089	0	1 089	478
2.	Krátkodobé pohledávky	57	19 837	0	19 837	16 086
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	10 013	0	10 013	8 573
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	3 676	0	3 676	3 583

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	35 922	29 927
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>	<b>02</b>	980	604
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	1 300	1 300
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	-896	-346
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	376	-550
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
<b>B + C.</b>	<b>Cizí zdroje (součet B. + C.)</b>	<b>23</b>	34 446	29 270
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0
<b>C.</b>	<b>Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)</b>	<b>29</b>	34 446	29 270
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	271	677
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	34 175	28 593
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2.)	63	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	496	53

Podpisový záznam

# PŘÍLOHA P IX: ROZVAHA 2019

## ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu (rozšířená)

ke dni: 31.12.2019

(v celých tisících Kč)

IČ: 04706820

Název a sídlo účetní jednotky

Delta Reisen s. r. o.

Bartošova 5532

Zlín

76001

Sestaveno dne: 29.6.2020

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Činnosti cestovních agentur a cestovních kanceláří

Spisová značka: C 91518

V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	<b>49 057</b>	<b>1 683</b>	<b>47 374</b>	<b>35 922</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)</b>	<b>03</b>	<b>2 928</b>	<b>1 683</b>	<b>1 245</b>	<b>1 299</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	213	149	64	119
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	2 715	1 534	1 181	1 180
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>	<b>37</b>	<b>42 696</b>	<b>0</b>	<b>42 696</b>	<b>30 947</b>
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	8	0	8	8
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)</b>	<b>46</b>	<b>22 576</b>	<b>0</b>	<b>22 576</b>	<b>20 926</b>
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	1 009	0	1 009	1 089
2.	Krátkodobé pohledávky	57	21 567	0	21 567	19 837
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	20 112	0	20 112	10 013
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	3 433	0	3 433	3 676

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	<b>47 374</b>	<b>35 922</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>	<b>02</b>	<b>1 797</b>	<b>980</b>
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	1 300	1 300
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	-520	-896
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	817	376
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
<b>B + C.</b>	<b>Cizí zdroje (součet B. + C.)</b>	<b>23</b>	<b>45 338</b>	<b>34 446</b>
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0
<b>C.</b>	<b>Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)</b>	<b>29</b>	<b>45 338</b>	<b>34 446</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	0	271
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	45 338	34 175
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2.)	63	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	239	496

Podpisový záznam

# PŘÍLOHA P X: ROZVAHA 2020

## ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu (rozšířená)

ke dni: 31.12.2020

(v celých tisících Kč)

IČ: 04706820

Název a sídlo účetní jednotky

Delta Reisen s. r. o.

Bartošova 5532

Zlín

76001

Sestaveno dne: 29.06.2021

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Činnosti cestovních agentur a cestovních kanceláří

Spisová značka: C 91518

V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	<b>19 912</b>	<b>2 069</b>	<b>17 843</b>	<b>47 374</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)</b>	<b>03</b>	<b>2 973</b>	<b>2 069</b>	<b>904</b>	<b>1 245</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	213	194	19	64
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	2 760	1 875	885	1 181
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>	<b>37</b>	<b>16 236</b>	<b>0</b>	<b>16 236</b>	<b>42 696</b>
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	8	0	8	8
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)</b>	<b>46</b>	<b>8 038</b>	<b>0</b>	<b>8 038</b>	<b>22 576</b>
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	1 026	0	1 026	1 009
2.	Krátkodobé pohledávky	57	7 012	0	7 012	21 567
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	8 190	0	8 190	20 112
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	703	0	703	3 433

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v účetním období	
			Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účetním období 6
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	<b>17 843</b>	<b>47 374</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>	<b>02</b>	<b>2 852</b>	<b>1 797</b>
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	1 300	1 300
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	297	-520
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	1 055	817
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
<b>B + C.</b>	<b>Cizí zdroje (součet B. + C.)</b>	<b>23</b>	<b>14 893</b>	<b>45 338</b>
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0
<b>C.</b>	<b>Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)</b>	<b>29</b>	<b>14 893</b>	<b>45 338</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	14 893	45 338
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2.)	63	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	98	239

Podpisový záznam



# PŘÍLOHA P XI: PŮVODNÍ BUSINESS MODEL

## Business plán „založení nové CK“ z roku 2015

### 1. Kdo jsou klienti podniku (struktura klientů)?

Dva typy zákazníků:

- a) Zákazníci smluvních obchodních partnerů (=cestovních agentur)

Definujeme jako zákazníky, kteří se rekrutují většinou ze skupiny stálé klientely smluvních obchodních partnerů CK Delta Reisen.

- b) Zákazníci CK Delta Reisen (tzv. koncoví klienti)

Definujeme jako zákazníky, kteří se rekrutují z vlastních marketingových kanálů CK Delta Reisen. Konkrétně se tedy jedná o všechny zákazníky, kteří provedou objednávku produktů CK Delta Reisen na jejích webových stránkách, telefonicky, prostřednictvím emailu nebo osobně v kanceláři CK Delta Reisen.

### 2. Hodnotová nabídka

Podnik bude obchodovat se zájezdy německých CK a vlastním “nabalíčkováním” produktem. Tyto produkty budou nabízeny na českém, slovenském a maďarském trhu.

#### Předpoklady:

- známe produkty německých CK
- dokážeme si nasmlouvat provizní prodej s německými CK (dostaneme agenturní čísla)
- máme zkušené prodejce
- umíme zobchodovat nabízené produkty přes provizní prodejce (nyní 40 % + SK, HU potenciál růstu)
- využijeme nabyté zkušenosti pro marketing podniku (nyní žádný marketing)
- dokážeme nabídnout kvalitnější produkt za stejnou nebo lepší cenu (ve srovnání s českými ve stejném produktovém segmentu)

### 3. Kanály

Jaké prodejní kanály bude podnik k prodeji používat?

- B2C
  - internetový prodej (web)

- přímý prodej (zaměstnanci)
- B2B
  - provizní prodejci (exkluzivně na CeSYSu)

#### **4. Vztahy se zákazníky**

##### a) Zákazníci smluvních obchodních partnerů (=cestovních agentur)

Tito budou aktivně oslovováni s nabídkou produktů CK Delta Reisen a jejich dodavatelů. Zde není ani tak důležité a přesně řečeno – není ani žádoucí – aby CK Delta Reisen nějakým aktivním způsobem pracovala s touto skupinou zákazníků, a to z toho důvodu, že tito klienti jsou klienty smluvních obchodních partnerů. Zde se tedy budeme snažit naopak vytvářet a utužovat motivační a pozitivní vztahy právě se smluvními obchodními partnery. Skupina těchto klientů je v čase homogenní a cílem společnosti je její maximalizace. Slabou stránkou této skupiny klientů je z obchodního hlediska jejich malá finanční výtežnost, protože o provizi se CK Delta Reisen dělí se smluvním prodejcem.

##### b) Zákazníci CK Delta Reisen (tzv. koncoví klienti)

Zde již můžeme hovořit o aktivním oslovování a získávání klientů prostřednictvím marketingových kanálů: webové stránky, Facebookové stránky, placená reklama v obsahové síti Google, placená reklama na Facebooku atd. Tato skupina klientů bude pro CK Delta Reisen zcela klíčová, protože zde na rozdíl od první skupiny, realizuje společnost násobně vyšší provize, a tedy i zisk ze své obchodní činnosti. Tomu odpovídají i investice do marketingu, které se budou pohybovat v řádek stovek tisíc Kč ročně.

#### **5. Zdroje příjmů**

Zdroje příjmů ve sledované společnosti lze definovat jednoduše jako inkasované provize z realizovaných prodejů služeb cestovního ruchu. Konkrétně hovoříme o finančních prostředcích, které společnost bude inkasovat formou smluvní provize od svých dodavatelů za pro ně prodané služby cestovního ruchu (zjednodušeně zájezdy, prodej letenek, prodej cestovního pojištění atd.). Výše provize bude smluvně dána pro jednotlivé dodavatele různě a bude odvislá od plnění obrátových cílů, které si obě strany sjednávají vždy pro jeden obchodní rok. Rozmezí výše provize se bude pohybovat kolem 5–10 %, čili v tomto byznysu budeme pracovat zjednodušeně řečeno s fixní marží v tomto rozmezí, což nutí společnost k

velmi obezřetnému hospodaření s finančními zdroji. Toto budou de facto jediné zdroje příjmů ve sledované společnosti.

## 6. Klíčové zdroje

Ve zkoumaném byznysu se jeví jako zcela klíčové lidské zdroje, kterou jsou alfou a omegou úspěchu či selhání. Pro vlastní realizaci obchodního plánu a jeho cílů staví CK Delta Reisen na velmi dobře proškoleném a flexibilním týmu pracovníků. Ti budou nositelem drtivé většiny obchodních operací ať už směrem k dodavatelům (DE/AT CK), odběratelům (smluvní partneři – cestovní agentury) a koncovým klientům. V posledních letech se v cestovním ruchu obecně začíná také prosazovat do značné míry digitalizace celého byznysu. V tomto ohledu můžeme hovořit tedy o zvyšující se důležitosti finančních zdrojů, které bude muset CK Delta Reisen rovnoměrně investovat právě do digitalizace zejména rutinních obchodních (webové stránky, platby kartou) a administrativních operací (vývoj vlastního backoffice systému, online zpracování plateb, autofakturace, tiketovací systém atd.). Synergie mezi těmito dvěma klíčovými zdroji pak bude generovat dlouhodobě udržitelnou ziskovost společnosti.

## 7. Klíčové činnosti

### Tvorba produktu

Produkt německých CK bude brán z Trafficsu (alternativně z jiného konsolidátoru německých CK). Pro web buď Traffics TibetXML nebo Traffics Connector. Vždy se jedná o placenou službu – data CK, webovové služby umožňující rezervace zájezdů, B2B nástroj pro realizaci rezervací na provozovně (Traffics Cosmo).

### Prodej produktu

#### → B2C

#### ◆ internetový prodej

- vytvoření nového webu CK na nové doméně
- Implementace Traffics TibetXML nebo Traffics Connector
- **postup:** Klient na webu vyhledá dovolenou -> vytvoří poptávku (alt. opsi) -> zaměstnanec s klientem dořeší smlouvu a další potřebné administrativní úkony -> klient platí na dovolenou převodem na účet podniku -> zaměstnanec zasílá potřebné cestovní doklady klientovi

#### ◆ přímý prodej

- prodej v provozovně realizovaný došlým klientům, vyřizování telefonických a emailových objednávek
- **postup:** Zaměstnanec vytvoří klientovi nabídku dle jeho preferencí - > zašle / sdělí klientovi -> platba od klienta -> vytvoření rezervace - > administrativní odbavení klienta.

#### → B2B

##### ◆ provizní prodej

- vytvoření prodejní “aplikace” pro provizní prodejce
- **postup:** Klient na webu provizního prodejce vytvoří poptávku (alt. opci) -> zaměstnanec podniku s provizním prodejcem dořeší smlouvu a další administrativu -> klient platí na dovolenou převodem na účet podniku nebo kartou -> zaměstnanec zasílá potřebné cestovní doklady proviznímu prodejci -> provizní prodejce dořeší k

#### Podpora prodeje

##### → B2C

- **obecně:** SEO, PPC, email marketing, PR v online a tištěných médiích
- **konkrétně:** stanovíme v marketingovém plánu

##### → B2B

- **obecně:** propagace na školeních, veletrzích
- **konkrétně:** stanovíme v marketingovém plánu

#### 8. Klíčová partnerství

Vzhledem k faktu, že Delta Reisen pracuje jak v režimu cestovní kanceláře, tak v režimu cestovní agentury, jsou vztahy s jejími dodavateli (německé a rakouské CK) tak odběrateli (smluvní partneři – cestovní agentury) zcela zásadní pro úspěšnou realizaci obchodního plánu. V první kategorii, kterou jsou dodavatelé, tedy německé a rakouské CK, je velmi důležité udržovat co nejužší a přátelské obchodní styky. Udržování dobrého partnerství se pak pozitivně promítá v několika úrovních, zmíním za všechny ty nejdůležitější: komunikace a školení nových produktů v nabídce, pružné řešení problémových situací (reklamace), efektivní prodej a s tím související možnost získání nenárokových obrátových víceprovizí.

V druhé kategorii pak shledávám jako klíčové partnerství s odběrateli CK Delta Reisen, kterými jsou její smluvní obchodní partneři – cestovní agentury – které prostřednictvím CK Delta Reisen dále nabízejí a prodávají produkty německých a rakouských CK jejich koncovým zákazníkům. V tomto segmentu je velmi důležité podobně jako v segmentu předchozím udržování aktuální znalosti nabízených produktů a pak zejména kontinuální edukace partnerů směrem k využití online systémů pro vyhledávání a tvorbu rezervací na vybrané produkty.

## **9. Struktura nákladů**

Struktura nákladů do značné míry odráží strukturu klíčových zdrojů. Ve sledovaném byznysu můžeme tedy strukturu nákladů definovat takto:

- a) mzdové náklady
- b) provozní náklady (kancelář, telefon atd.)
- c) náklady na marketing
- d) náklady na rozvoj IT infrastruktury