

# **Analýza business modelu vybrané společnosti**

Marek Sadil

---

Bakalářská práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Marek Sadil  
Osobní číslo: M21440  
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management  
Specializace: Ekonomika a management podniku  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Analýza business modelu vybrané společnosti

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma business modelu.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Analyzujte business model zvolené společnosti.
- Navrhněte potencionální doporučení k vylepšení business modelu dané společnosti.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

CHERNEV, Alexander. *The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant*. United States: Kellogg School of Management, Northwestern University, 2017. ISBN 978-1-936572-45-8.  
MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-802-6505-068.  
OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-802-6504-252.  
RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-802-6503-897.

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

Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2024**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

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

Ve Zlíně dne 5. února 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk 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 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 – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštěním-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 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem 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 bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledku budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 11.05.2024

Jméno a příjmení: Marek Sadil

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je inovovat stávající business model sledované cestovní kanceláře. K dosažení tohoto cíle je prováděna analýza stávajícího business modelu, prostředí podniku a rozbor trhu. Pro určení konkurenceschopnosti podniku je použit nástroj benchmarking.

Na základě zjištěných nedostatků jsou navrhována jednotlivá řešení, která povedou k vylepšení business modelu. Hlavním výsledkem práce je tedy vylepšení business modelu, které povede k posílení pozice sledované cestovní kanceláře v oblasti cestovního ruchu, zvýšení povědomí o společnosti a zefektivnění celkového podnikání.

Klíčová slova: business model, Canvas, cestovní kancelář, podnikání, prostředí podniku

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis aims to innovate the existing business model of the chosen travel agency. To achieve this objective, an analysis of the existing business model, the company environment and market analysis is conducted. A benchmarking tool is used to determine the competitiveness of the business.

Based on the identified gaps, individual solutions are proposed to improve the business model. Thus, the main result of the work is the improvement of the business model, which will lead to the strengthening of the position chosen travel agency in the tourism industry, increase the brand awareness and make the overall business more efficient.

Keywords: business, business model, Canvas, company environment, travel agency

Rád bych chtěl poděkovat vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Karlovi Slintákovi, Ph.D., za vedení, cenné informace a čas, který mi věnoval v průběhu naší spolupráce.

Rovněž bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům a vedoucím společnosti za výbornou spolupráci, ochotu a pomoc při vypracování práce.

Zároveň chci také poděkovat své rodině, přátelům a všem, kteří mě podporovali 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 PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>13</b>
<b>2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ BUSINESS MODELU</b> .....	<b>15</b>
2.1    VNĚJŠÍ ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	15
2.1.1    PESTLE analýza .....	15
2.1.2    Analýza pěti sil 5F .....	17
2.2    VNITŘNÍ ANALÝZA PROSTŘEDÍ .....	19
2.2.1    Analýza 7S .....	19
2.2.2    SWOT analýza .....	21
<b>3 BUSINESS MODEL</b> .....	<b>24</b>
3.1    CANVAS MODEL .....	24
3.2    LEAN CANVAS MODEL.....	27
3.2.1    Problém .....	28
3.2.2    Řešení.....	28
3.2.3    Klíčové metriky.....	28
3.2.4    Neférová výhoda .....	28
<b>4 LEAN STARTUP</b> .....	<b>29</b>
<b>5 INOVACE BUSINESS MODELU</b> .....	<b>31</b>
5.1    DŮLEŽITOST A NALÉHAVOST INOVACÍ.....	31
<b>6 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>33</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>35</b>
7.1    PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	35
7.2    ČINNOST SPOLEČNOSTI.....	35
<b>8 ROZBOR TRHU</b> .....	<b>36</b>
8.1    ANALÝZA TRŽEB A VÝNOSŮ SPOLEČNOSTI .....	36
8.2    ROZBOR KONKURENCE .....	37
8.2.1    Produkty a služby konkurence .....	37
8.3    ROZBOR ZÁKAZNÍKA .....	38
8.3.1    Demografická segmentace zákazníka .....	38
8.3.2    Geografická segmentace zákazníka .....	39
8.3.3    Nákupní segmentace zákazníka .....	39
<b>9 ANALÝZA MIKRO A MAKRO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>40</b>
9.1    PESTLE ANALÝZA.....	40

9.1.1	Politické faktory .....	40
9.1.2	Ekonomické faktory .....	40
9.1.3	Sociální faktory .....	41
9.1.4	Technologické faktory .....	41
9.1.5	Legislativní faktory .....	42
9.1.6	Ekologické faktory .....	43
9.2	ANALÝZA PĚTI SIL 5F .....	43
9.2.1	Stávající konkurenční organizace .....	43
9.2.2	Dodavatelé.....	44
9.2.3	Odběratelé .....	44
9.2.4	Potencionální konkurenti .....	45
9.2.5	Substituty.....	45
9.3	SWOT ANALÝZA .....	45
9.4	ANALÝZA 7S .....	46
9.4.1	Strategie.....	46
9.4.2	Systémy .....	47
9.4.3	Sdílené hodnoty.....	47
9.4.4	Struktura.....	47
9.4.5	Zaměstnanci .....	47
9.4.6	Styl .....	48
9.4.7	Schopnosti .....	48
<b>10</b>	<b>BUSINESS MODEL SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>49</b>
10.1	SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ.....	49
10.2	KANÁLY .....	49
10.3	VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY .....	50
10.4	NABÍDKA HODNOTY .....	50
10.5	KLÍČOVÉ ČINNOSTI.....	50
10.6	KLÍČOVÉ ZDROJE.....	51
10.7	KLÍČOVÍ PARTNEŘI .....	51
10.8	STRUKTURA PŘÍJMŮ .....	51
10.9	STRUKTURA NÁKLADŮ .....	52
<b>11</b>	<b>BENCHMARKING.....</b>	<b>53</b>
11.1	ROZBOR VÝSLEDKŮ BENCHMARKINGU.....	54
<b>12</b>	<b>SHRNUTÍ BUSINESS MODELU DELTA REISEN.....</b>	<b>56</b>
<b>13</b>	<b>INOVACE BUSINESS MODELU.....</b>	<b>58</b>
13.1	VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY .....	58
13.2	KANÁLY .....	59
13.3	NABÍDKA HODNOTY .....	60
13.4	STRUKTURA NÁKLADŮ .....	60
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>	



<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>70</b>

## ÚVOD

V globalizovaném světě, který je charakterizován neustálými změnami a konkurenčním prostředím, je zásadní pro jakýkoliv podnik mít efektivní a udržitelný business model. Tahle bakalářská práce se zaměřuje na analýzu business modelu vybrané společnosti.

Pro momentální podnikatelské prostředí, které je charakterizováno rychlými změnami a tlakem od konkurence, je nezbytné mít jasnou a efektivní strategii k dosažení cílů. Business model je klíčovým nástrojem, který umožňuje podniku definovat nejdůležitější body podnikání. Zároveň je to skvělý způsob, jak si ujasnit, co chceme a komu nabízet.

Ačkoli se tato práce zaměřuje na analýzu business modelu, tak je velice důležité zahrnout i vnější a vnitřní vlivy na okolí podniku. Pomáhá podniku lépe porozumět prostředí, ve kterém působí a identifikovat faktory, které ovlivňují jeho činnost a úspěch. Pakliže jsou tyto vlivy správně zachyceny, tak tím podnik dokáže lépe reagovat na změny trhu, dosahovat dlouhodobé konkurenční výhody a minimalizovat rizika.

V neposlední řadě se práce zabývá možnostmi inovace. Z dlouhodobého hlediska je nutné daný business model podniku postupem času aktualizovat. Inovativní přístup umožňuje podniku objevit nové metody, jak poskytovat hodnotu zákazníkům, objevovat nové trhy a transformovat způsob, jakým podnik funguje. Tímto způsobem inovace otevírají dveře pro rozvoj a růst podniku. Celkově můžeme říct, že inovace přispívají k dlouhodobému úspěchu a udržitelné konkurenceschopnosti.

Teoretická část práce se soustředí na představení do světa podnikání, dále se zabývá samotnými business modely a nástroji, které slouží pro analýzu prostředí podniku. Můžeme zde vidět prolínající se názory od převážně zahraničních autorů, aby informace, týkající se business modelů, byly co nejaktuálnější.

Praktická část už se zaměřuje na samotný podnik. Počínaje představením společnosti, kde je také znázorněna výkonnost podniku v posledních letech, rozbor konkurence a zákazníka. Dále se tato část práce zabývá analyzováním samotného business modelu společnosti a prostředí podniku. Veškeré doporučení pro danou společnost pochází z nejvlivnějších bodů, které byly získány na základě analýzy business modelu a benchmarkingu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je inovovat stávající business model sledované cestovní kanceláře. Za sledovanou společnost se považuje cestovní kancelář Delta Reisen s.r.o., která poskytuje služby v rámci cestovního ruchu.

Teoretická část zahrnuje vypracování literární rešerše, kde bude čerpáno především z literatury od zahraničních autorů. Uvedené zdroje zahrnují teoretické poznatky v rámci podnikání, prostředí podniku, business modelu a inovací. Uvedené poznatky budou podkladem pro praktickou část této práce.

Praktická část bude zahrnovat charakteristiku společnosti s následným rozbořem trhu, kde bude identifikována výkonnost podniku v průběhu posledních let. Zároveň bude proveden rozbor konkurence a zákazníka pro uvědomění si konkurenční pozice a cílové skupiny. Dále se tato část bude zabývat analýzou business modelu Delta Reisen s.r.o. a jejím prostředím. Jelikož se jedná o již existující podnik, tak bude zvolen business model Canvas. Analytické nástroje pro zjištění vnějšího a vnitřního prostředí budou SWOT analýza, PESTLE analýza, metoda 7S a analýza pěti sil 5F.

Na základě vypracované analýzy business modelu bude v případě nedostatků navrženo případné vylepšení business modelu.

Veškerá data v rámci praktické části budou získána neformálními rozhovory se zaměstnanci či vedoucími společnosti, z vlastní zkušenosti a pozorováním. Jelikož v této společnosti pracuji, tak jsem schopen usoudit, zda stanovené inovace business modelu jsou splnitelné či nikoliv.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKÁNÍ

Zájem o podnikání je v dnešní době výrazný, což je částečně dáno rostoucím důrazem na inovace. Přestože je často představa, že osobnosti jako Edison nebo Jobs byli primárně inovátoři, ve skutečnosti byli spíše podnikatelé. Jak uvádí Merrill (2015, s. 173), Edison ne vynalezl žárovku a Jobs ne vynalezl MP3. Oba však identifikovali skvělé nápady a vybudovali infrastrukturu, která jim přidala hodnotu. Úspěšní podnikatelé jsou schopni podstoupit rizika a současně efektivně hospodařit s finančními prostředky, přičemž pečlivě zvažují rizika a přizpůsobují své kroky podle aktuální situace. Zároveň je pro podnikatele typické, že jsou asertivní, a to je jedna ze základních vlastností, avšak ne jediná. Je důležité tuto vlastnost vyvážit uznáním a spoluprací s kolegy, neboť silná spolupráce je klíčem k inovačnímu úspěchu. Jelikož žádný jednotlivec nemá všechny potřebné vlastnosti, aby byl zároveň úspěšným podnikatelem a inovátorem, je nezbytná spolupráce mezi těmi, kdo jsou především inovátory.

Šafrová Drášilová (2019, s. 11-12) se odkazuje při definici podnikání na nový občasný zákoník, zákon č. 89/2012 Sb. § 420 odst. 1, který zní následovně:

*„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován za zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

V oblasti podnikání se často setkáváme s typy podnikatelů, které Šafrová Drášilová (2019, s. 51) rozděluje do dvou skupin. První skupinu tvoří podnikatelé, kteří mají jasnou vizi či sen a aktivně se snaží najít cestu k jeho naplnění. Tito jednotlivci jsou často známí svým nadšením a vášní pro svůj nápad, spolu s pevnou vírou, že existuje realizovatelná cesta k úspěchu. Tato energie je obzvláště cenná na začátku podnikání, kdy je třeba překonávat překážky, nebo při hledání finanční podpory od investorů či spolupracovníků. Osoby, které jsou zapáleny pro svůj projekt, často působí přesvědčivě a dokážou nadchnout své okolí. Nicméně, existuje riziko, že jejich pohled na realitu může být příliš idealistický, a že jim chybí hlubší znalost oblasti podnikání.

Druhou skupinu tvoří podnikatelé, kteří se cítí být přirozenými podnikateli a neumí si představit pracovat jako zaměstnanci. Tito jedinci aktivně hledají nové projekty nebo nápady pro své podnikání. Jsou obvykle nezávislí, plní energie a sebevědomí. I když narazí na neúspěch, rychle se z něj vzpamatují a zkusí hledat alternativní cesty k úspěchu. Drášilová (2019, s. 51) uvádí, že mají často dobrý přehled o podnikatelských aspektech a rizicích.

Někteří z nich mohou paralelně spustit několik projektů, avšak někdy se zdá, že jim chybí naprosté angažovanosti k žádnému z nich, zatímco hledají to pravé, co je opravdu zaujme. Jakmile však objeví takový projekt, jsou skutečně nezastavitelní.

## 2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ BUSINESS MODELU

Tvorba strategie vyžaduje hluboké porozumění vnějšího prostředí, ve kterém organizace působí, a současně zhodnocení vlastních silných a slabých stránek. Je klíčové efektivně zkombinovat tyto vnější a vnitřní faktory tak, aby vznikla konkurenční výhoda. Dle Furterera a Wooda (2021, s. 99), organizace může volit, zda se zaměří na vedoucí pozici v oblasti produktů, designu či poskytovaných služeb. Důkladný průzkum a analýza prostředí, jak vnitřního, tak vnějšího, by neměly být omezeny pouze na určité období, ale měly by být průběžné. V dynamickém světě je nezbytné neustále sledovat faktory, které se mění, a také ty, které mohou ovlivnit výkonnost organizace. Analýza podnikatelského prostředí je klíčovým krokem v procesu strategického plánování.

### 2.1 Vnější analýza prostředí

Všechny organizace se neustále potýkají se změnami, které buď již nastaly, nebo které lze předpokládat v budoucnosti. Schopnost identifikovat a adekvátně reagovat na tyto změny je klíčová pro úspěch organizace, neboť nedostatečná reakce může vést až k selhání celého podniku. Jak poukazují Cadle et al. (2014, s. 2), vrcholový management provádí pravidelné monitorování podnikatelského prostředí s cílem identifikovat všechny vlivy, které mohou vyžadovat opatření. Analýza vnějšího prostředí by měla být pro vedoucí pracovníky průběžným procesem, neboť zjištěné faktory mohou poskytnout náhled na budoucí problémy nebo příležitosti k novým úspěchům.

Vzhledem k narůstající složitosti ekonomické situace, zvýšené nejistotě a výrazné nestabilitě na trhu je neustálé sledování okolního prostředí nyní důležitější než kdykoli předtím. Jak zdůrazňují Osterwalder a Pigneur (2015, s. 200), porozumění těmto změnám umožní lépe přizpůsobit se měnícím se vnějším vlivům a efektivněji upravit strategie.

#### 2.1.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza je nástroj používaný k posouzení faktorů v makroprostředí, které jsou mimo bezprostřední kontrolu, ale přesto ovlivňují organizaci. Tato analýza se vyvinula z původního konceptu PEST analýzy a přidala další aspekty, čímž poskytuje komplexnější pohled na vnější prostředí organizace. Jak uvádějí Paul a Cadle (2020, s. 53-56), PESTLE analýza je základní technikou, která umožňuje hodnotit širší makroprostředí, v němž organizace operuje. Je-li vnější prostředí změněno a tyto změny nejsou identifikovány nebo na ně není adekvátně reagováno, může to mít negativní dopad na organizaci.

Bruns a Johnson (2019, s.161-162) rozděluje analýzu následovně:

- **Politické faktory:** hodnocení vnitřních faktorů (postojů, přesvědčení, názorů a stanovisek) a vnějších faktorů, které jsou mimo kontrolu zainteresovaných stran (nestabilita, zákony, legislativa, reformy, regulace, stabilita a daně).
- **Ekonomické faktory:** posouzení vnitřních nebo mikroekonomických událostí (finanční metody a proveditelnost) a vnějších nebo makroekonomických událostí (konkurence, důvěra spotřebitelů, životní náklady, úvěry a úvěrová politika, dostupnost financování, hospodářský růst, hospodářská politika, embargo, směnné kurzy, inflace, úrokové sazby, daně, nezaměstnanost, mzdy atd.).
- **Sociální faktory:** posouzení výhod a nevýhod pro komunitu, kulturu, demografické změny, očekávání, zdraví, rozdělení příjmů, práci, životní styl, normy, povolání, lidi nebo obyvatelstvo.
- **Technologické faktory:** posouzení překážek, proveditelnosti a udržitelnosti (vývoj, mezinárodní vlivy, rozvoj mobilních zařízení, nové inovace nebo technologické změny), jakož i zohlednění zastarávání technologie.
- **Legislativní faktory:** posuzování zákonů a předpisů týkajících se hospodářské soutěže, zaměstnanosti, vývozu, zdravotními a bezpečnostními předpisy, dovozem, průmyslovými předpisy, kvótami, zdroji nebo daněmi.
- **Ekologické faktory:** posouzení ekologických a přírodních oblastí znečištění půdy, půdních podmínek, přírodních katastrof, ochrany, předpisů, teploty a zdrojů vody. Environmentální faktory mohou ovlivnit ekonomické a sociální oblasti identifikované v rámci analýzy PESTLE.

Níže uvedený obrázek obsahuje analýzu PESTLE. Kromě strategického plánování Bruns a Johnson, (2019, s. 162) zmiňují, že lze analýzu PESTLE použít také pro obchodní plánování, marketingové plánování, organizační plánování a vývoj produktů. Analýza PESTLE je vynikajícím doplňkem k provádění SWOT analýzy.



Issue	Impact on Business	Issue	Impact on Business
<b>Political</b>		<b>Technological</b>	
Attitudes Beliefs Opinions Views Instability Laws Legislation Reforms Regulations Stability Taxes		Development International influences Mobile development New innovations Obsolescence Technology changes	
<b>Economic</b>		<b>Legal</b>	
Financial methods Feasibility Competition Consumer confidence Cost of living Credit and financing availability Economic growth Economic policies Embargoes Exchange rates Inflation Interest rates Markets Recessions Taxes Unemployment		Competition regulations Employment Exports Health and safety regulations Imports Industry regulations Quotas Resources Taxes	
<b>Social</b>		<b>Environmental</b>	
Community Culture Demographic changes Expectations Fashion Health Income distribution Labor Lifestyle Norms Occupations People Population		Ground contamination Ground conditions Natural disasters Protections Regulations Temperature Water sources	

Obrázek 1 – Analýza PESTLE (Bruns a Johnson, 2019, s. 162).

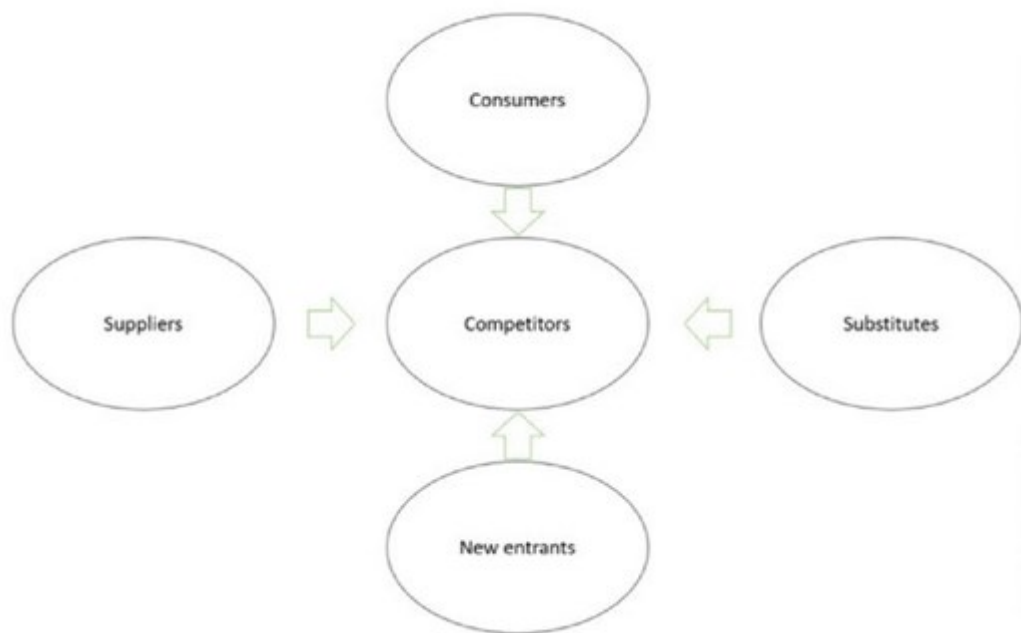
### 2.1.2 Analýza pěti sil 5F

Jedním ze známých struktur, které Hijfte (2020, s. 26) uvádí, je Porterových pět sil, podle kterých se organizace snaží porozumět jak sobě, tak i prostředí odvětví, ve kterém působí.

Úspěšné organizace si zachovávají povědomí o trhu, na kterém působí. Podle Paul a Cadle (2020, s. 56) to platí pro ty organizace, které působí v konkurenčním i neziskovém sektoru. Model pěti sil pomáhá při analýze relativního postavení a vlivu na trh. Dále také pomáhá organizacím, které se podílejí na určitém odvětví nebo oblasti podnikání.

Paul a Cadle (2020, s. 56-60) zmiňují následující body, které původně Porter definoval:

- **Stávající konkurenční organizace:** tato síla se týká míry rivality mezi konkurenty v odvětví. Čím vyšší je míra rivality, tím obtížnější je působit a konkurovat. Kroky konkurenčních podniků mohou ovlivnit kroky ostatních podniků na trhu. Některá odvětví mají vysoký stupeň konkurence a jiná jsou méně konkurenční. Pokud existuje jediný dominantní dodavatel, jedná se o tzv. monopol. Tam, kde jsou dva dominantní dodavatelé, se označuje jako "duopol".
- **Dodavatelé:** zabývá se relativní silou a vlivem dodavatelů na konkurenty v odvětví. Dodavatelé mohou poskytovat hmotné předměty, jako jsou suroviny a zařízení, nebo mohou také poskytovat služby zahrnující lidi a případně mohou být také zdrojem financí.
- **Odběratelé:** tato síla se zabývá relativní silou a vlivem mezi kupujícími a konkurenty v odvětví. Mezi úvahy o této síle patří relativní velikost kupujících ve srovnání s konkurenty v odvětví, náklady na přechod mezi různými dodavateli, míra volby kupujících a hrozba konkurence kupujících.
- **Potencionální konkurenti:** hrozby ze strany nových účastníků na trhu jsou pro průmyslové podniky podnětem k vylepšování výrobků a služeb. Hrozba navíc vede stávající organizace k tomu, aby zvážily zvýšení překážek vstupu na trh. Příklady překážek vstupu nových firem na trh se řadí nutnost: Splnění průmyslových právních předpisů a povinností týkajících se dodržování předpisů. Vytvořit povědomí o nové značce nebo produktu či službě na trhu. Vytvořit přesvědčivou a jedinečnou nabídku hodnoty, která bude lákat kupující.
- **Substituty:** Tato síla se zabývá dostupností a pohodlností náhradních výrobků nebo služeb. Příkladem si můžeme položit následující otázky: Mohl by si kupující vybrat, že bude žít bez výrobku nebo služby? Mohl by kupující zvolit jiný způsob získání požadovaného výsledku nebo uspokojení potřeby či přání, které stojí za nákupním rozhodnutím?



Obrázek 2 – Analýza pěti sil 5F (Hijfte, 2020, s. 27)

## 2.2 Vnitřní analýza prostředí

Analýza vnitřního prostředí podniku umožňuje nahlédnout do oblastí silných a slabých stránek. Tahle analýza je zásadní pro pochopení toho, kde se klíčové schopnosti organizace nachází. Cílem analýzy je identifikovat příslušné směry činnosti a provést případné změny s vědomím, že mají dobrou šanci na úspěch. Proto Cadle et al. (2014, s.2) upozorňují na to, jak nemá smysl přijímat strategie, které jsou závislé na oblastech zdrojů, kde chybí silné schopnosti.

### 2.2.1 Analýza 7S

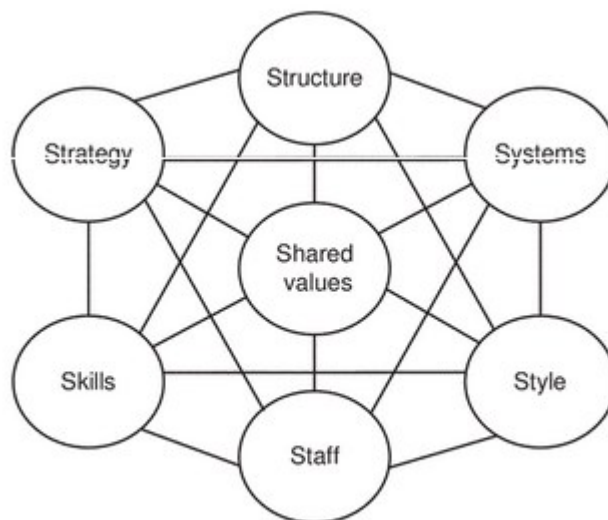
McKinseyho model 7S byl vyvinut za účelem zjištění silných a slabých stránek organizace. Poznatky z modelu nám mohou pomoci určit, jak nejlépe provést změny v organizaci jako celku. Hijfte (2020, s. 85-86) rozebírá model 7S na sedm různých faktorů, které můžeme použít k popisu společnosti. Pakliže projdeme-li jednotlivé rysy, můžeme doufat, že vytvoříme profil, který bude dostatečný pro použití v budoucích procesech změn. Čím lépe porozumíme společnosti a tomu, jaké faktory ovlivňují naši organizaci, tím lépe můžeme vyladit inovační procesy a změny.

Hijfte (2020, s. 85-87) popisuje model 7S následujícími faktory:

- **Strategie:** jaké jsou cíle organizace a jak se jich snaží dosáhnout? Dále můžeme analyzovat poslání a vize společnosti. Co společnost udělala v minulosti, aby dosáhla svých cílů? Popisují společnost, která je ochotna přijímat změny a inovace nebo spíše organizaci, která se drží určitých postupů?
- **Systémy:** se vztahují na formální i neformální způsoby práce, postupy, pravidla, dohody a opatření. Jaké jsou všechny interní procesy a jak jsou dokumentovány jejich výsledky? Jsou tyto procesy dobře známy všem zúčastněným stranám? Jaká je zpětná vazba na tyto procesy? Jak lidé vnímají hierarchii řízení, kterou musí dodržovat při předkládání nových nápadů? Pomocí odpovědí na tyto otázky organizace je schopna pomoci změnit stávající postupy, řízení a procesy k lepšímu.
- **Sdílené hodnoty:** jsou klíčové hodnoty, které jsou sdílené v celé organizaci. Můžeme se pokusit projít skrz firemní zásady a hodnotové prohlášení, která jsou v nich znázorněna. Je to však spíše pravděpodobnější, že budeme schopni určit, jaké jsou hodnoty společnosti na základě pověsti a zpětné vazby od zaměstnanců. Každá organizace má své vlastní klíčové myšlenky, které jsou středobodem jejího jednání. Někdy je rozdíl mezi oficiálními hodnotami společnosti a skutečnými hodnotami, které sdílejí její zaměstnanci, značný. Tím, že se oprostíme od teorie a skutečně porozumíme lidem v organizaci, pochopíme také pohnutky zaměstnanců.
- **Struktura:** vztahuje se přímo ke struktuře celé organizace. Jak je společnost rozdělena na jednotlivé sekce a jaké jsou jejich role a odpovědnosti? Jaký je tok úkolů a funkcí v celé společnosti? Odpovědi na tyto otázky nám poskytnou lepší představu o způsobu práce. Máme co do činění s centralizovanou nebo decentralizovanou strukturou? Pyramidovou nebo plochou organizací? Spoléháme se na silně strukturované toky procesů a velkou byrokracii, nebo je se společnost skládá z „kovbojů“, kteří jsou schopni prosadit určitá řešení na vlastní pěst? Struktura společnosti s sebou nese výhody i nevýhody. Jejich pochopení nám pomůže zmírnit rizika a podpořit naše silné stránky.
- **Zaměstnanci:** zde se odkazujeme na všechny aspekty zaměstnanců pracujících pro společnost. Snažíme se měřit absenci, úroveň vzdělání, motivaci a další. Vytvořením globálního obrazu našich zaměstnanců lze lépe pochopit, co je poháná a proč pracují pro naši společnost.

- **Styl:** cílem je zjistit, jak jsou jednání a chování managementu vnímány zaměstnanci firmy. Existuje silná hierarchie, nebo mají zainteresované strany možnost otevřené komunikace s vedením? Zůstávají informace na vrcholu společnosti, nebo jsou sdíleny se všemi zúčastněnými stranami?
- **Dovednosti:** nakonec máme dovednosti, kde se zaměřujeme na ty aspekty, kterými organizace vyniká ve srovnání s ostatními společnostmi. Čím se lišíme od konkurence? Co máme, co oni nemají? Jaké slabiny můžeme objevit, aby nám neubíraly na síle?

Často se popisují tři prvky, a to strategie, struktura a systémy jako „tvrdé“, protože jsou hmatatelné. Zbylé čtyři prvky, kterými jsou sdílené hodnoty, styl, zaměstnanci, dovednosti, se označují jako „měkké“. Těchto sedm prvků nabízí různé perspektivy, které lze analyzovat, a tím jsme schopni identifikovat oblasti, v nichž je třeba se zlepšit. Paul a Cadle (2020, s. 213) popisují situaci, kde má-li být změna úspěšně provedena, je třeba věnovat pozornost všem sedmi prvkům. Pokud se změní jeden prvek, nevyhnutelně to ovlivní i ostatní. Jednotlivé prvky jsou popsány na následujícím obrázku.



Obrázek 3 – McKinsey model 7S (Paul a Cadle, 2020, s. 212)

### 2.2.2 SWOT analýza

SWOT je dalším velmi užitečným nástrojem při přijímání důležitých rozhodnutí o projektu nebo podniku, aby organizace dosáhla co nejlepších výsledků. Gulati (2021, s. 556) se odkazuje na strukturu, která pomáhá plánovat a strategicky uvažovat tím, že zajišťuje, aby neexistovala žádná slepá místa, která by se později objevila.



Obrázek 4 – SWOT analýza (Gulati, 2021, s. 556)

Silné a slabé stránky pomohou zaměřit se na to, co děláme a co můžeme udělat. Mnoho odborníků na veřejné zakázky má tendenci dívat se dovnitř a hledat tyto stránky v rámci organizace, ale nedokážou se pak podívat mimo svou organizaci a analyzovat i okolí podniku. Dominick a Lunney (2022, s. 21-22) dělí hrozby a příležitosti na vnější, které se zaměřují na podmínky reálného světa. Zde je užitečná analýza SWOT. Výhodou analýzy je možnost vidět za zdi společnosti a zjistit, jaké příležitosti má organizace k dispozici při zajišťování smysluplného snižování nákladů, úspěšném řízení vztahů s dodavateli a využívání svých silných stránek.

Jednotlivé prvky SWOT analýzy jsou popsány dle Dominick a Lunney (2022, s. 22-23) následovně:

- **Silné stránky:** popisují pozitivní vlastnosti, hmotné i nehmotné. Organizace je má pod kontrolou. Co dělá dobře? Jaké mají zdroje? Jaké služby vykonávají dobře? Jaké přínosy přináší dané organizaci? Kolik nových a dalších služeb s přidanou hodnotou organizace zavedla v uplynulém roce? Odpovědi na tyto otázky odhalí silné stránky. Silné stránky zahrnují pozitivní vlastnosti lidí zapojených do daného týmu, včetně jejich znalostí, zkušeností, vzdělání, pověření, reputace nebo dovedností, které přinášejí. Mezi silné stránky patří také hmotná aktiva, jako jsou dostupné finanční prostředky či rozpočet, vybavení, technologie, systémy zpracování a další cenné zdroje v rámci organizace. Silné stránky zachycují pozitivní vnitřní aspekty týmu, které přidávají hodnotu nebo poskytují organizaci konkurenční výhodu.

- **Slabé stránky:** jedná se o faktory, které lze ovlivnit a zároveň snižují schopnost získat nebo udržet vysoce výkonný tým. Které oblasti je možné zlepšit? Mezi slabé stránky mohou mimo jiné patřit: nedostatek odborných znalostí, omezené zdroje, členové týmu s nestandardními dovednostmi v oblasti zadávání veřejných zakázek, nedostatečný přístup k moderním technologiím, nedostatek finančních prostředků na školení zaměstnanců a špatné vztahy s účetními, finančními, auditorskými a dalšími interními poskytovateli služeb. Řešení slabých míst je v moci každé organizace, ale z různých důvodů může být potřeba je zlepšit, aby bylo možné efektivně dosáhnout krátkodobých i dlouhodobých cílů. Čím více se podaří identifikovat slabých stránek daného oddělení, tím cennější bude SWOT analýza pro daný podnikatelský plán.
- **Hrozby:** je to problém, který vzniká v důsledku nepříznivého či potencionálního trendu a vývoje, který může vést ke zhoršení usilovné práce při dosahování pozitivních výsledků při zadávání zakázek. Mezi hrozby může patřit neúnosné zvyšování cen ze strany dodavatelů, vládní regulace, hospodářský pokles, ničivé přírodní katastrofy, změna chování spotřebitelů, která ovlivní produkty společnosti, nebo zavedení nové technologie, která může způsobit zastarání nabízených služeb. Jaké situace mohou ohrozit existenci týmu? Mnohé hrozby na seznamu mohou být spekulativní povahy, přesto přidávají hodnotu SWOT analýze a tím i podnikatelskému plánu.
- **Příležitosti:** mohou být výsledkem regulačních nebo ekonomických změn, řešení problémů spojených se současnými postupy nebo schopnosti nabídnout vyšší hodnotu, která vytvoří vyšší poptávku po službách. Je příležitost trvalá, nebo se jedná o krátkou příležitost? Jak kritické je načasování? Opět platí, že příležitosti jsou pro organizaci externí. Pokud dojde k identifikaci příležitosti, které jsou interní pro organizaci a jsou pod kontrolou, budete chtít překlasifikovat na své silné stránky.

### 3 BUSINESS MODELY

Business modely obvykle zobrazují celý podnik v jasné podobě, která poskytuje přehled o podnikové strategii a operacích. Lovatt (2021, s. 122-123) zároveň ilustruje vzájemně propojenou povahu podnikových složek. Díky tomu jsou velmi užitečné pro získání přehledu o situaci kolem identifikovaného problému. Podnikové modely mohou pomoci identifikovat obecnou oblast zájmu v rámci podniku. Business modely lze využít k zúžení rozsahu problému. Dále k zdůraznění, co je třeba změnit, aby se problém vyřešil. Pomáhají také podnitit nápady na možnosti řešení a identifikovat oblasti podnikání, které by mohly být ovlivněny provedenou změnou.

Chernev (2017, s. 9) popisuje každý obchodní model jako jedinečný. Popisuje, jak bude konkrétní podnik řešit konkrétní potřebu zákazníků na daném trhu v určitém časovém okamžiku. Navzdory své jedinečnosti jsou úspěšné obchodní modely postaveny na stejných základních principech.

Návrh procesu business modelu se dle Osterwaldera a Pigneura (2015, s. 248) skládá z pěti fází. Mobilizace, porozumění, návrh, realizace a řízení. Vytváření business modelu může začít už v raných fázích porozumění formou náčrtů předběžných nápadů na business modely. Stejně tak prototypizace během fáze návrhu může vést k novým nápadům, které vyžadují další výzkum a následně opětovnou revizi fáze porozumění. Cílem řízení je pak kontinuální správa business modelu.

#### 3.1 Canvas model

Business Model Canvas je jednostránkový vizuální nástroj, který slouží k popisu toho, jak organizace nebo jednotlivec vytváří, dodává a zachycuje hodnotu. Devět stavebních kamenů plátna zahrnuje klíčové partnery, klíčové činnosti, klíčové zdroje, strukturu nákladů, nabídku hodnoty, vztahy se zákazníky, distribuční kanály, segmenty zákazníků a toky příjmů. Je důležité si uvědomit, jak uvádí D'Anna a Collier (2023, s. 99-100), že když podnikatel poprvé vyplňuje podnikatelský model, tak je jeho obsah přinejlepším pouhým odhadem. Z tohoto důvodu se procesy štíhlého startupu a vývoje zákazníků stávají klíčovou součástí ověřování podnikatelského modelu, aby se zvýšila pravděpodobnost úspěchu.

Dhillon et al. (2021, s. 230) rozdělili plátno modelu na dvě strany. Levá strana se zaměřuje na produkt/podnik a pravá strana se zaměřuje na zákazníka. Obě strany se shodují na












hodnotových nabídkách, které jsou definovány jako klíčové body hodnoty, kterou firma nebo produkt zákazníkovi poskytuje.

Brennan et al. (2022, s. 61-67) rozdělují 9 prvků modelu následovně:

- **Segmenty zákazníků:** prvním prvkem, který je třeba posoudit, jsou segmenty zákazníků, které hodláme obsluhovat. Pokud jej vytváříme ve skupině, může být dobré dát každému segmentu vlastní barvu, abychom mohli snadno propojit zákaznické segmenty s dalšími částmi obchodního modelu, které se týkají pouze jich. Například určitý segment zákazníků může mít odlišnou práci, kterou je třeba vykonat a kterou ostatní nemají, proto by tato práce měla být v hodnotové nabídce uvedena jako vztahující se pouze k tomuto segmentu.
- **Kanály:** prostředky, které použijeme k oslovení zákazníků, aby se o produktu dozvěděli. Zde je nutné se zaměřit na to, co udělat pro to, aby zákazníci začali produkt či službu používat. Budeme používat reklamu? Propagační akce? Řeší produkt či služba pro zákazníky nějaký aktuální problém, který je přiměje k jejímu používání? Nebo je budeme muset nějakým způsobem přesvědčit?
- **Vztahy se zákazníky:** jedná se o vztahy, které chceme prostřednictvím produktu navázat nebo posílit. Primární otázky, na které je třeba odpovědět, se týkají způsobu získávání zákazníků, zda půjde o nové zákazníky, nebo o stávající firemní zákazníky a jak očekáváme, že si je udržíme, jakmile je získáme.
- **Nabídka hodnoty:** skládá se z úkolů, které má produkt splnit a ve velmi vysoké míře i z úkolů, jak produkt pomáhá. Tento prvek musí zahrnovat pouze kritické práce. Pokud je jich identifikováno mnoho, tak je třeba vyhodnotit ty nejkritičtější a uvést je zde. Segmenty zákazníků a hodnotová nabídka jsou dva nejvýznamnější faktory, které je třeba zohlednit u modelu Canvas. Vše ostatní z nich vychází.
- **Klíčové činnosti:** seznam klíčových činností by měl identifikovat podnikové procesy, které jsou ve společnosti potřebné k podpoře hodnotové nabídky. Dále obsahuje související prvky, které jsou potřebné k jejímu zajištění. Špatná výkonnost těchto procesů poškodí celkovou zákaznickou zkušenost a poškodí produkt. Naopak, pokud jsou tyto procesy provedeny správně, tak je produkt pro zákazníka lepší.
- **Klíčové zdroje:** aktiva nebo schopnosti potřebné k naplnění hodnotové nabídky. Aktiva jsou věci, které společnost může vlastnit nebo koupit, a které lze v zásadě

dále prodat. Proto lidé nejsou zdroje, zatímco schopnosti jsou dovednosti a technologie, které lze použít prostřednictvím činností k dosažení obchodního výsledku. Aktiva mohou zahrnovat také obchodní tajemství, patenty nebo jiné duševní vlastnictví, které je obsaženo ve výrobku. Nejedná se pouze o zdroje potřebné k vytvoření produktu, ale zahrnují i průběžné provozní zdroje potřebné k naplnění hodnotové nabídky. Stejně jako u činností je identifikace zdrojů nezbytná k zajištění toho, aby byly k dispozici pro budoucí použití.

- **Klíčoví partneři:** zachycuje další organizace, s nimiž budeme muset spolupracovat, abychom mohli naplnit nabídku hodnot. Ty budou vždy externí, jelikož nechceme zde definovat interní zainteresované strany. Hodnota jejich zdůraznění spočívá v tom, že si budeme vědomi vztahů, které budeme potřebovat, abychom svému produktu poskytli co nejlepší šanci být úspěšným.
- **Struktura příjmů:** jaké jsou zdroje příjmů organizace? Jak ziskové jsou každý z těchto zdrojů příjmů? Kolik jednotlivé příjmy přispívají?
- **Struktura nákladů:** náklady se dělí do dvou hlavních kategorií. Fixní náklady jsou ty, které se nemění v závislosti na tržbách. Jinými slovy, prodej o jednu nebo sto položek více je neovlivní. Obecně platí, že fixní náklady se vztahují na věci, které trvají několik let. Zahrnují věci, jako je pronájem skladovacích nebo kancelářských prostor, nákup zařízení, údržba a opravy a další aktiva. Naopak variabilní náklady se mění s tím, jak se prodává větší množství zboží.

<p><b>Key Partners</b> </p> <p>Who are our key partners?          Who are our key suppliers?          Which key resources are we acquiring from our partners?          Which key activities do our partners perform?</p>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>What key activities do our value propositions require?          Our distribution channels?</p>	<p><b>Value Proposition</b> </p> <p>What value do we deliver to the customer?          Which one of our customer's problems are we helping to solve?          What bundles of products and services are we offering to each customer segment?          Which customer needs are we satisfying?</p>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>What type of relationships does each of our customer segments expect us to establish and maintain with them?          Which ones have been established? How are they integrated with the rest of our business model?          How costly are they?</p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>For whom are we creating value?          Who are our most important customers?</p>
<p><b>Key Resources</b> </p> <p>What key resources do our value propositions require?          Our distribution channels?          Customer relationships?          Revenue streams?</p>		<p><b>Channels</b> </p> <p>Through which channels do our customer segments want to be reached?          How are we reaching them now?          How are our channels integrated?          Which ones work best?          Which ones are most cost efficient?</p>		
<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>What are the most important costs inherent in our business model?          Which key resources are most expensive?          Which key activities are most expensive?</p>			<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>For what value are our customers really willing to pay?          What do they currently pay?          How are they currently paying?          How would they prefer to pay?          How much does each revenue stream contribute to overall revenues?</p>	

Obrázek 5 – Business model Canvas (Bruns a Johnson, 2019, s. 136)

### 3.2 Lean Canvas model

Dle Mauryi (2016, s. 43) tenhle model představuje dokonalý formát, který nám pomůže zvážit určité business modely. Pomáhá nám pochopit, kde je vhodné začít a registruje všechny myšlenky, které se v průběhu vyskytnou.

Orvos (2019, s. 101) popisuje Lean Canvas model jako adaptaci business modelu Canvas od Alexandra Osterwaldera, kterou Ash Maurya vytvořil v duchu lean startup. Jedná se o rychlý, stručný a efektivní startup. Model slibuje realizovatelný a na podnikatele zaměřený podnikatelský plán. Zaměřuje se na problémy, řešení, klíčové metriky a neférové výhody.

### 3.2.1 Problém

Problém a zákaznický segment vytváří pouto, od kterého se pak odráží zbytek modelu Canvas. Je proto důležité, aby se tahle dvojice řešila společně (Maurya, 2016, s. 47).

### 3.2.2 Řešení

Základem je si předpřipravit co nejjednodušší věc, abychom docílili vyřešení každého problému. Nesmíme zapomenout, aby bylo možné takovou věc vytvořit. Ze začátku máme pouze problémy, které nejsou nijak otestovány. Proto můžeme nechat řešení problémů na později. Po pár rozhovorech se zákazníky už budeme schopnější stanovit lepší řešení problému, které se objeví (Maurya, 2016, s. 52).

### 3.2.3 Klíčové metriky

Ať už se jedná o jakýkoliv podnik, tak každý z nich má dostatek ukazatelů, které pomáhají k evidenci výkonnosti (Maurya, 2016, s. 60).

### 3.2.4 Neférová výhoda

Maurya (2016, s. 62) uvádí, že mnoho zakladatelů mají jako výhodu nad konkurencí ty položky, které vlastně tak konkurenční nejsou. Může se jednat třeba o nejvýznamnější postavení na trhu. I když to můžeme brát jako výhodu, musíme si ale uvědomit, že zároveň se to může projevit jako nevýhoda. Kvůli prvenství na trhu budeme nuceni prozkoumávat nové možnosti jako první, a to umožní konkurenci v budoucnu rychlé využití. Pokud tedy podnik najde business model, který bude dobře fungovat a v dlouhodobém hledisku bude životaschopný, konkurence bude toho chtít ihned využít a zkopírovat model.

Jak uvádí Maurya (2015, s. 63) přesnou definici nespravedlivé výhody:

*„Skutečná nespravedlivá výhoda je něco, co nelze tak snadno zkopírovat nebo koupit.“*

## 4 LEAN STARTUP

Lean startup vychází z revoluce v oblasti štíhlé výroby, kterou zavedla společnost Toyota. Tento přístup radikálně transformuje způsob, jakým jsou organizovány dodavatelské řetězce a výrobní systémy. Jeho základní principy spočívají v podpoře vzdělání a kreativity zaměstnanců, redukci zásob a implementaci strategie just-in-time. Klade důraz na rozlišení mezi aktivitami přinášejícími hodnotu a plýtváním a ukazuje, jak dosáhnout kvalitních produktů ve všech ohledech. Komplexní teorie podnikání by měla zahrnovat podle Ries (2015, s. 14) všechny aspekty rané fáze podnikání: vize a koncept, vývoj produktu, marketing a prodej, škálování, partnerství, distribuci, strukturu a organizační uspořádání. Cílem startupu je správně identifikovat, jaký produkt vytvořit – takový, který si zákazníci přejí a jsou ochotni za něj zaplatit.

Za základní myšlenku Lean startupu Ries (2015, s. 15) uvádí, že úspěch podnikání lze dosáhnout, pokud se postupuje správným způsobem, a že tato dovednost je naučitelná. Lean startup přináší systematický přístup k inovacím a podnikání, který umožňuje podnikatelům efektivněji a úspěšněji realizovat své nápady a projekty.

Tahle metodika se řídí dle Ries (2015, s. 15) pěti klíčovými principy:

- **Všudypřítomnost podnikatelů:** podnikatelé jsou všude a mohou působit ve firmách různých velikostí a v různých odvětvích. Lean startup je aplikovatelný pro každý typ organizace, která se snaží inovovat.
- **Podnikání jako řízení:** startup není jen produkt, ale instituce a vyžaduje nový přístup k řízení orientovaný na nejistotu a rizika. Podnikatelé by měli být chápáni jako klíčoví pracovníci ve firmách, které se spoléhají na inovaci pro svůj růst.
- **Ověřování učením:** startupy neexistují pouze pro tvorbu produktů či zisku, ale také pro učení se, jak budovat udržitelné podnikání. Toto učení by mělo být podloženo vědeckými experimenty, které umožní ověřit každý aspekt podnikatelského plánu.
- **Tvorby, vyhodnocení a učení:** startupy by měly rychle převádět myšlenky na produkty, vyhodnocovat odezvu zákazníků a na základě získaných poznatků reagovat a přizpůsobovat se.
- **Měření inovací:** pro dosažení úspěchu je nezbytné soustředit se na měření růstu, stanovení milníků a určení priorit. To vyžaduje nové účetnictví a metody vyhodnocování speciálně přizpůsobené pro startupy.

Koncept leanu, jak ho představuje Patermann (2022, s. 18), je systematický přístup, který se zaměřuje na uvědomělé jednání při řešení skutečných potřeb jak externích, tak interních zákazníků. Jeho hlavním účelem je neustálé zlepšování produktivity, efektivity a kvality procesů. Toto uvědomělé jednání vychází z principů a hodnot lean myšlení, které jsou aktivně podporovány a šířeny v rámci týmu a organizace. Lean myšlení zahrnuje schopnost identifikovat, analyzovat problémy a postupně je řešit směrem k ideálnímu cíli, který v daný okamžik může působit nedosažitelně.

Důležitým aspektem dle Patermann (2022, s. 18) lean přístupu je respekt k jedinečnosti jednotlivců a k přirozené různorodosti lidské společnosti. Tento přístup je vyjádřením snahy o neustálé zlepšování pracovního prostředí a nelze ho redukovat pouze na technické metody. Finanční výsledky a prosperita organizace jsou považovány za důsledek správného jednání, které vede ke spokojenosti a loajalitě zákazníků, nikoli jako primární cíle. Nedosažení očekávaných výsledků signalizuje nedostatečné řešení reálných problémů zákazníků a neefektivní využívání energie a zdrojů.

## 5 INOVACE BUSINESS MODELU

Inovace business modelu může vycházet z jednoho ze čtyř hlavních cílů. Prvním z těchto cílů je uspokojení tržních potřeb, které dosud nebyly dostatečně uspokojeny. Dalším cílem může být představení nových technologií, výrobků nebo služeb na trh. Následně lze měnit, zdokonalovat nebo transformovat stávající trh prostřednictvím lepšího business modelu, přičemž jako poslední možnost může být vytvoření úplně nového trhu. V dlouhodobě fungujících firmách se během úsilí o inovaci business modelu obvykle projevuje stávající model a organizační struktura (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 244).

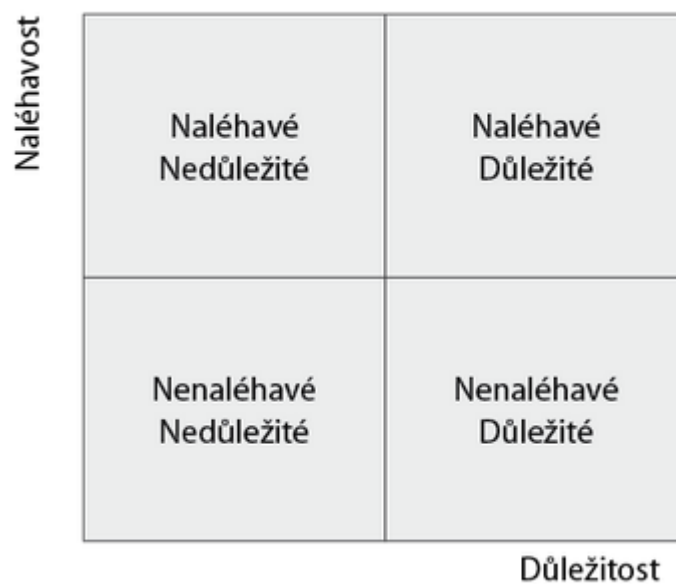
Jednoduše řečeno, inovace vytváří hodnotové příležitosti a obchodní modely dodávají a zachycují hodnotu obecně z ekonomického hlediska. Dle Kerzner (2019, s. 295-296) řízení inovačních projektů může vytvořit produkty a služby, které mají potenciál vytvářet dlouhodobou hodnotu. Způsob, jakým organizace dodává a zachycuje požadovanou hodnotu za účelem ekonomického zisku, je prostřednictvím obchodního modelu společnosti.

Ries (2015, s. 215) se domnívá, že při růstu společnost neztratí výkonnost být kreativní, vytvářet nové inovace a další věci spojené s rozvojem, i když všeobecně je známo, že to bývá opakem. Jakmile začínající organizace rostou, tak mají příležitost zřít organizace, které se budou starat o rovnováhu mezi udržováním stávajícího podnikání a rozvojem nových obchodních modelů.

### 5.1 Důležitost a naléhavost inovací

V hodně organizacích jsou procesní i produktové inovace často pozadu, hlavně kvůli nedostatku času. Tři hlavní důvody lze shrnout dle Nováka (2017, s. 263) následovně. Prvním je neefektivní časový management osob zodpovědných za inovace. Dalším důvodem jsou špatně nastavené cíle, spolu s metrikami a odměňovacími systémy. V neposlední řadě chybí jasný signál z vrcholového vedení organizace, který by zdůraznil, že inovace jsou klíčovou součástí práce každého zaměstnance.

Co se týče inovací je zde důležitá matice naléhavosti a důležitosti úkolů, která je zobrazena na následujícím obrázku.



Obrázek 6 – Matice naléhavosti a důležitosti (Novák, 2017, s. 263)

Inovace vyžadují schopnost správně vyvažovat okamžitou naléhavost s budoucí důležitostí. Novák (2017, s. 267) popisuje, jak v mnoha firmách jsou inovační aktivity obvykle považovány za nedostatečně naléhavé, avšak zároveň důležité. S příchodem nových technologií a změn na trhu může dojít k prudkému poklesu tržeb, což způsobí rychlý posun inovačních projektů do kategorie naléhavých a důležitých. Nicméně implementace inovací v období krize často přináší obtíže a zřídka je úspěšná. Inovační projekty na úrovni celé organizace, oddělení nebo týmu jsou především otázkou stanovení priorit v závislosti na jejich naléhavosti a důležitosti. Vedle matice naléhavosti a důležitosti je také důležité najít vhodný časový rámec pro věnování se inovacím během dne či měsíce. To je individuální pro každou organizaci a manažera. Organizační cíle, které nepříznivě ovlivňují inovační aktivity, jsou také důležitým faktorem. Často jsou cíle zaměřeny na jiné oblasti než inovace, což vede zaměstnance k orientaci pouze na to, co je měřitelné. Navzdory tomu většina cílů může být nastavena tak, aby podporovala procesní a produktové inovace jako vedlejší produkty. Například, pokud je cílem zvýšit obrat konkrétního produktu, obchodní a produktový manažer mohou spolupracovat na jeho inovaci. Existuje však možnost, že pouze zvýší rozpočet na reklamu, aniž by jakkoli změnili produkt, a dosáhnou svých cílů. Takových únikových cest, jak se vyhnout přímému zlepšení organizace, je mnoho.



## 6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na téma podnikání je v literatuře spousta názorů a definic, které se jednak shodují, tak i rozcházejí. Pro každého toto téma může znamenat něco jiného. Někteří si představují podnikání jako svobodu, která jim umožní nebýt zaměstnancem. Druzí však vidí v podnikání sen či cíl, který by chtěli naplnit.

Co je ale jisté, tak každé podnikání má svůj business model. Ať už si to podnik uvědomuje či nikoliv, tak každý podnik má způsob, jak předává hodnotu zákazníkům, a tím generuje zisk. Nejznámější business modely jsou Canvas, který slouží, pro již existující podniky, a vede k vylepšení podnikání. Druhým modelem je Lean Canvas, který se zaměřuje na nově začínající podniky neboli startupy.

Tenhle začátek ve světě podnikání vede k myšlence využití nástroje Lean Startupu. Jedná se o nástroj, který pomáhá začínajícím podnikům či podnikatelům rychleji vyvíjet své produkty, které jsou vyhledávané zákazníkem. Takhle je schopný daný podnik či podnikatel zjistit, jestli má produkt nebo služba potenciál na trhu a omezit tak případně plýtvání časem, penězi a zdroji.

Ať už je podnik již zaběhlý nebo se jedná o zrovna začínající, tak je velice důležité brát ohled na vnější a vnitřní vlivy podniku. Být schopen identifikovat a dle toho i reagovat na tyto vlivy je zásadní pro úspěch každého podniku či podnikatele. Prostředí podniku se rozlišuje na vnitřní a vnější. Dle toho se využívají i vhodné analytické nástroje. Jeden z nejlepších nástrojů pro vnitřní prostředí je SWOT analýza, která se zaměřuje na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Představitelem vnějšího prostředí je známá PESTLE analýza, která popisuje politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory.

Každý podnik, a tím i business model, je spojen s inovacemi. Ty udržují podniky konkurenceschopné a umožňují vytvářet hodnotové příležitosti. Proto je zásadní, aby se každý business model aktualizoval a přizpůsoboval na aktuální situaci, preferenci zákazníků. Tím je podnik schopen v dlouhodobém horizontu vytvářet hodnotu pro zákazníky. Pakliže je podnik schopen průběžně analyzovat svůj business model a reagovat na změny trhu či případně preferenci zákazníků, tak si vytváří skvělou pozici na trhu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Vybranou společností jsem pro tuto bakalářskou práci zvolil podnik Delta Reisen s.r.o. Jedná se o cestovní kancelář, která působí na českém, slovenském a maďarském trhu. Momentálně má společnost dvě pobočky. Pro český a slovenský trh však slouží pouze jedna pobočka ve Zlíně. Druhá pobočka sídlí v Maďarsku, sdílí pouze jméno společnosti, a je partnerem firmy. Jediné IT oddělení působí v jiném městě, a to v Liberci. Společnost byla založena v roce 2016. Specializace na exotiku a prodej německých a rakouských CK dělá ze společnosti velkého konkurenta především na českém na trhu (interní materiál CK).

### 7.1 Předmět podnikání

Předmět podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – Provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu. Společnost zastupuje jednatel společnosti, který není v zaměstnaneckém poměru a pouze vystupuje ve jménu firmy. Základní kapitál společnosti je ve výši 200 000 Kč (justice.cz).

### 7.2 Činnost společnosti

Společnost se zaměřuje primárně na prodej produktů od německých a rakouských CK, prodej produktů od českých CK a sestavení vlastního produktu (balíčku). V roce 2023 navázal podnik spolupráci s lodní společností MSC Cruises. Proto od roku 2024 nabízí společnost i prodej lodních zájezdů, pro které byly vytvořeny i nové webové stránky. Především díky prodeji produktů od německých a rakouských CK společnost má velkou konkurenční výhodu, jelikož tyto CK disponují s velkou kupní silou. Podnik proto nabízí více možností hotelů či destinací, a to i za lepší cenu. Hlavními produkty společnosti jsou prodeje balíčků či pouze hotelů. Balíček obsahuje letenky, hotel a transfer z/na letiště v dané destinaci. Pakliže je poptávka pouze po letenkách, tak má podnik spolupráci se společností FLY UNITED s.r.o., která se specializuje na zajišťování služebních cest a prodej letenek. Dále podnik nabízí i doplňkové služby k zájezdům. Jedná se především o cestovní pojištění včetně storna, zajištění parkování na letištích po celé Evropě, půjčení auta v destinacích, privátní transfery z/na letiště v destinaci, vyřízení povinných formulářů či víz. Všechny doplňkové služby jsou zpoplatněny a nejsou v ceně zájezdu (interní materiál CK).

## 8 ROZBOR TRHU

Jednotlivé analýzy v této práci byly prováděny v rámci českého trhu, na kterém společnost působí.

### 8.1 Analýza tržeb a výnosů společnosti

Pro znázornění výkonnosti podniku na trhu zde bude vyhodnoceno období od roku 2019 až 2022, které je pro podnik nejaktuálnější. Zároveň je také odrazem od pandemie, která podnik zasáhla v letech 2020–2021.

Data v tabulce byla získána z výkazu zisku a ztrát z daných roků společnosti.

Tabulka 1 – *Výkonnost podniku v letech 2019-2022 v Kč (vlastní zpracování)*

v celých Kč	2019	2020	2021	2022
<b>Tržby</b>	33 667 000	13 567 000	22 773 000	48 293 000
<b>EBIT</b>	1 083 000	1 319 000	2 320 000	7 254 000
<b>EAT</b>	817 000	1 055 000	1 860 000	5 812 000

Na základě dat z tabulky můžeme vidět výkonnost podniku v průběhu 4 let.

Rok 2019 nezaznamenal velké vlivy z vnějšího prostředí podniku. Společnost vykazovala výsledek hospodaření za účetní období ve výši 817 000 Kč. Od založení podniku bylo tohle období nejúspěšnějším. Z tabulky vyplývají i vysoké náklady. To odrazuje skutečnost, že podnik je schopen prodávat hodnotnější zájezdy.

Nicméně rok 2020 odstartoval velký pokles tržeb a nejistotu v cestovním ruchu. Podniku v tomhle roce klesly tržby o 40% kvůli nařízením spojená s pandemií COVID-19. Vnější vlivy omezily podniku přísun tržeb, avšak i po zmíněných událostech podnik dokázal generovat zisk a co více, tak i zvýšit zisky o téměř 30% oproti roku 2019. Největší zásluhou byl prodej zájezdů na Maledivy, kde bylo možné vycestovat po splnění zákonem vydaných nařízeních. Rovněž i razantní pokles nákladů oproti minulému roku.

Postupné rozvolnění nařízeních a větší možnosti k vycestování bylo více možné v roce 2021. Zde proto můžeme vidět opět nárůst tržeb o necelých 60%. Na výši tržeb se podílelo širší možnost výběru zájezdů a větší poptávka po dovolené.

Pakliže se podíváme na celkový vývoj tržeb, tak rok 2022 byl určitě pro podnik tím nejlepším. Může za to již žádné omezení v cestovním ruchu. V tomhle roce podnik dokázal zvýšit tržby o 25 520 000 Kč. I když má podnik stále velmi vysoké náklady, tak společnost dokázala zvýšit zisk až o 3 952 000 Kč. Na daních odvedla v roce 2022 celkem 1 442 000 Kč.

Celkově podnik vykazuje v dlouhodobém horizontu zvětšující se růst tržeb, rovněž tak platí i pro zisk. Zároveň můžeme na základě hodnot z výše uvedené tabulky si všimnout, že podnik pracuje s velmi vysokými náklady. Tuhle vlastnost si společnost každoročně udržuje. Většina nákladů jsou fixní, tudíž tyhle náklady musí podnik hradit i během přerušování prodeje či dalších okolností. Společnost je tak velmi závislá na velkém počtu prodeji zájezdů. Delta Reisen nabízí hodnotnější zájezdy, zejména se to týká exotických destinací, kde zákazníci si připlatí za lepší služby a komfort.

I když cestovní ruch zasáhla různá nařízení, která znemožňovala realizaci zájezdů a běžného fungování cestovních kanceláří či agentur, tak společnost dokázala najít alternativu a možnost dalšího fungování i během pandemie. To se i odrazilo ve výkazech, kde se společnost každým rokem držela v zisku i přes značné vlivy vnějšího okolí.

Aktuálně podnik nemá zpracované výsledky za rok 2023, tudíž není možné porovnat výkonnost podniku s posledním rokem.

## **8.2 Rozbor konkurence**

Pravidelná analýza konkurence by měla být součástí celkové obchodní strategie. To umožní společnosti mít vždy přehled o situaci na trhu, a tím bude v lepší pozici k reagování na změny, výzvy a příležitosti, které se objeví.

Informace v této analýze jsou čerpány na základě neformálního rozhovoru se zaměstnanci Delta Reisen.

### **8.2.1 Produkty a služby konkurence**

Momentálně má společnost následující konkurenci na českém trhu. Pro větší segmentaci rozdělíme konkurenci na přímou a nepřímou.

- **Přímí konkurenti:** nabízí podobné produkty a služby jako Delta Reisen v České republice.
- **Nepřímí konkurenti:** uspokojují stejné potřeby klientů, ale jiným způsobem (např. letecké společnosti, hotely, Airbnb).

#### **Přímí konkurenti:**

Čedok, Invia, Fischer, Exim Tours, Alexandria, Satur, Travelking, Blue Style, Airstop, Slevomat.cz

#### **Nepřímí konkurenti:**

- **Letecké společnosti:** ČSA, Ryanair, Wizz Air, EasyJet
- **Platformy pro sdílenou ekonomiku:** Uber, Airbnb, hotely, Booking.com

### **8.3 Rozbor zákazníka**

Analýza zákazníků je klíčovým nástrojem, který společnosti umožní pochopit potřeby a preferenci zákazníků. Na základě informací je podnik schopen optimalizovat svoji marketingovou strategii na danou cílovou skupinu.

Nicméně společnost působí ve velice proměnlivém a konkurenčním prostředí, proto je zde velice důležité, aby společnost byla schopna se adaptovat na měnící se trendy v cestovním ruchu.

Informace v této analýze jsou čerpány na základě neformálního rozhovoru s vedoucím Delta Reisen a z vlastní zkušenosti jako z pozice zaměstnance.

#### **8.3.1 Demografická segmentace zákazníka**

##### **Věk:**

- **Mladá dospělost (18-30 let):** aktivní dovolené, poznávání a nízké ceny,
- **Dospělost (30-60 let):** relaxace, kvalitní služby, odpočinek,
- **Senioři (60 a více let):** klidné prostředí, kvalitní služby, poznávání památek a okolí, cestování mimo hlavní sezónu.

**Příjem:**

- **Nízký příjem:** cenově dostupné dovolené, kratší pobyty a slevy, Last/First minute zájezdy,
- **Střední příjem:** komfort, poměr cena/výkon, all inclusive,
- **Vysoký příjem:** luxusní dovolené, delší pobyty, exotické destinace, vysoké požadavky.

**8.3.2 Geografická segmentace zákazníka****Místo bydliště:**

- **Česká republika:** preference odletů z Prahy nebo Brna, telefonická asistence, informace o zájezdu v češtině.
- **Slovensko:** preference odletů z Bratislavy, telefonická asistence, informace o zájezdu v češtině/slovenštině.

**8.3.3 Nákupní segmentace zákazníka****Frekvence nákupu:**

- **Věrní zákazníci:** pravidelně cestují s Delta Reisen,
- **Příležitostně nakupující zákazníci:** občasné cestování s Delta Reisen na základě výhodné nabídky,
- **Noví zákazníci:** cestují s Delta Reisen poprvé.

Na základě stanovených skupin je společnost schopna lépe se zaměřit na cílovou skupinu a přizpůsobit k tomu své marketingové aktivity. Účelem rozboru je uspokojení potřeb různě profilovaných zákazníků.

## 9 ANALÝZA MIKRO A MAKRO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

### 9.1 PESTLE analýza

Pro analýzu makroprostředí podniku byla vybrána jako první PESTLE analýza, která popisuje politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. To umožňuje pochopení vnějších vlivů, které dopadají na business model. Rovněž pomocí analýzy je možné většího pochopení konkurenceschopnosti v daném makroprostředí.

Pro účely této práce informace byly zkoumány v rámci českého trhu, na kterém společnost působí.

#### 9.1.1 Politické faktory

Vláda v současné době působí od prosince 2021, kdy byla zvolena na základě voleb do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky v říjnu 2021. Situace se však dramaticky změnila po útoku ruských ozbrojených sil na Ukrajinu dne 24. února 2022, což vyvolalo bezprecedentní vojenský konflikt a celosvětovou energetickou krizi. Důsledkem této krize jsou výrazné zvýšení cen energií a surovin ve většině zemí. V oblasti rekreace a kultury lze pozorovat značné zdražení dovolených s komplexními službami o 14,4 %, a rovněž nárůst cen stravovacích a ubytovacích služeb o přibližně 14 %. (europa.eu, 2023).

#### 9.1.2 Ekonomické faktory

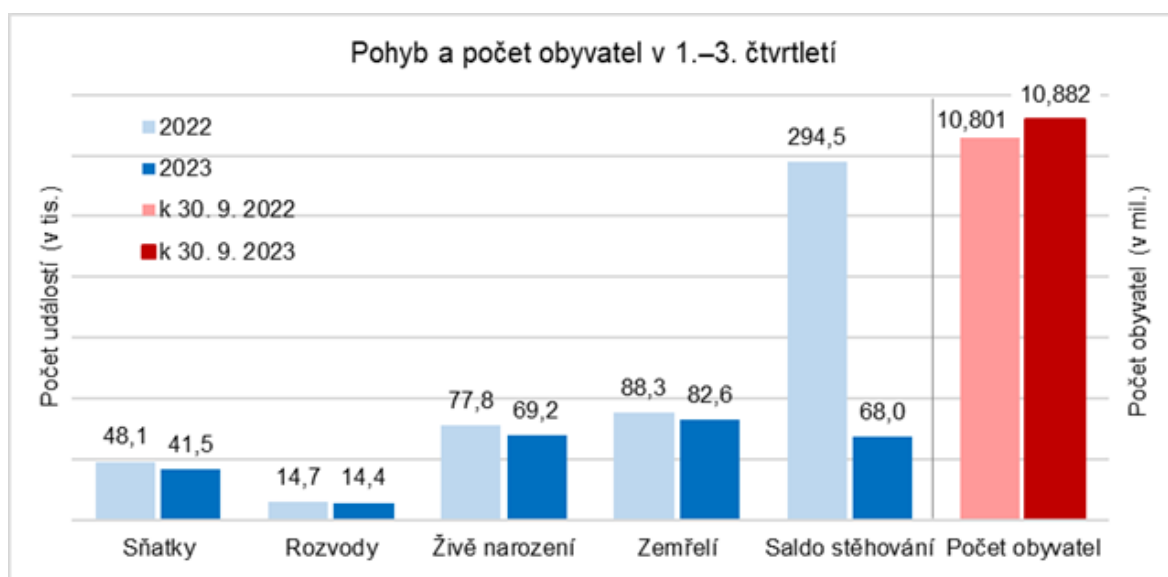
Po dvou letech obecných omezení v důsledku pandemie COVID-19 se situace v oblasti cestovního ruchu v roce 2022 výrazně zlepšila. Lidé začali znovu aktivněji a bezpečněji cestovat. Podíl cestovního ruchu na hrubém domácím produktu České republiky vzrostl z 1,55 % v roce 2021 na 2,22 % v roce 2022, dosahující hodnoty 150,8 miliardy korun. (czso.cz, 2024)

Nesmíme však opomenout průměrný plat v rámci cestovního ruchu. Reálně se průměrná mzda snížila o 0,8 % v daném období. Ve třetím čtvrtletí 2023 došlo k nárůstu průměrné hrubé měsíční nominální mzdy o 7,1 % v porovnání se stejným obdobím předchozího roku, když je přepočtena na počet zaměstnanců v národním hospodářství. Reálně, po zohlednění inflace, došlo k poklesu o 0,8 %. Medián mezd činil 37 492 Kč (socr.cz).



### 9.1.3 Sociální faktory

Během prvních devíti měsíců letošního roku se počet obyvatel České republiky zvýšil o 54,7 tisíce, čímž dosáhl hodnoty 10,88 milionu. Z velké části tomu přispěla zahraniční migrace o nárůst 68 tisíce, zatímco bilance přirozeného přírůstku byla záporná s hodnotou -13,3 tisíce. V porovnání se stejným obdobím minulého roku došlo k výraznému poklesu počtu novorozenců a uzavřených manželství. Meziročně také ubylo úmrtí a rozvodů (czso.cz, 2023)



Obrázek 7 – Současný stav obyvatel v 1.-3. čtvrtletí 2023 (czso.cz, 2023).

### 9.1.4 Technologické faktory

Technologie je základním prvkem k úspěchu u cestovního ruchu. Největší roli tvoří rezervační systémy. Pro prodej německých a rakouských zájezdů je momentálně nejlepším partnerským systémem CeSYS. Díky systému je vidět aktuální cena zájezdů všech německých a rakouských CK. Výhodou systému CeSYS je automatické generování smlouvy zájezdu, prodej v reálném čase a efektivní správa rezervací. Moderní rezervační systém byl vytvořen ve spolupráci se společností AMADEUS (deltareisen.cz).

Jako poslední a velmi důležitou technologií jsou webové stránky. Ty umožňují více nahlédnout na dané zájezdy. Zákazník si zde může pomocí filtru najít takový produkt, který mu sedne přímo na míru. Pokud však by z nabídky něco chybělo či případně by chtěl něco doplnit, tak webové stránky jsou vybaveny poptávkovým formulářem, kde zájezd se může složit přesně na přání zákazníka (deltareisen.cz).

### 9.1.5 Legislativní faktory

Cestovní kancelář je podnikatel, který má oprávnění sestavovat a nabízet služby cestovního ruchu pro účely zájezdu nebo zprostředkovávat spojené cestovní služby na základě státního povolení, známého jako koncese. Osoba, která uzavírá smlouvy o zájezdu nebo zprostředkování spojených cestovních služeb, musí mít sídlo nebo místo podnikání v jiném členském státě Evropské unie nebo v jiném smluvním státě Dohody o Evropském hospodářském prostoru. Tato osoba, včetně online prodeje, může podnikat na území České republiky i bez pobočky, pokud splňuje podmínky ochrany státu usazení v případě úpadku. Před zahájením prodeje nebo zprostředkováním musí tato cestovní kancelář informovat Ministerstvo pro místní rozvoj o svém statutu a poskytnout údaje o rozsahu pojištění nebo jiných záruk pro případ úpadku. Podle koncese může cestovní kancelář nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu, organizovat kombinace těchto služeb a prodávat je dalším cestovním kancelářím pro jejich podnikání. Může rovněž zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb pro jiné cestovní kanceláře, cestovní agentury nebo další subjekty. Při zprostředkování prodeje zájezdu pro jinou cestovní kancelář jedná jménem této kanceláře. Cestovní kancelář má také právo prodávat věci spojené s cestovním ruchem, jako jsou vstupenky, mapy, plány, jízdní řády, tištěné průvodce a suvenýry. (mmr.gov.cz)

Platná legislativa a zákony na základě Asociace českých cestovních kanceláří a agentur (accka.cz):

- nový občanský zákoník č. 89/2012, Díl 6. Zájezd,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů,
- zákon č. 526/1990 Sb, o cenách,
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 261/2004 o právech cestujících v letecké dopravě,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- zákon č. 159/1999 Sb, o některých podmínkách podnikání v cestovním ruchu.

Obecné povinnosti cestovních kanceláří (mmr.gov.cz):

- cestovní kancelář je v první řadě povinna mít po celou dobu provozování živnosti,
- uhrazen roční příspěvek do garančního fondu cestovních kanceláří,
- sjednáno pojištění záruky nebo mít sjednanu bankovní záruku pro případ svého úpadku, přičemž limit pojistného plnění musí cestovní kancelář udržovat v takové výši, aby v případě pojistné události byly uspokojeny veškeré nároky zákazníků, minimálně však ve výši buď 30 % ročních plánovaných tržeb, nebo 30 % tržeb reálně dosažených v předchozím roce (podle toho, která z obou částek je vyšší).

### 9.1.6 Ekologické faktory

Poslední dobou je ekologie velmi probíraným tématem. Při spojení s tímto tématem a cestovním ruchem nás napadne hned první problém, uhlíková stopa. Bohužel stále ještě neexistuje ekologičtější varianta, nežli je doposud využívaná. Proto se cestovní kanceláře či letecké společnosti snaží v tomhle směru poukazovat zákazníky na to, aby opravdu si s sebou balili pouze věci, které opravdu potřebují. Pokud je letadlo lehčí, tím méně se spotřebuje paliva. Další zavedení k ekologičtější cestě v cestovním ruchu jsou e-letenky. V období digitalizace se skoro každá společnost všechno snaží zdigitalizovat a tím ušetřit kácení lesů. Nejvíce diskutovaným tématem jsou plasty. Přes 8 tun miliónů plastů skončí v oceánech. Proto musíme brát na paměť omezení sáčku, pet lahví a dalších. (Michálková, 2019)

## 9.2 Analýza pěti sil 5F

Uvedenou analýzu jsem vybral hlavně proto, jelikož jejím úkolem je předvídat, jak se bude vyvíjet konkurenční prostředí v odvětví cestovního ruchu na základě očekávaného chování hlavních konkurentů a faktorů, které ovlivňují trh.

Data byla získána za pomoci neformálního rozhovoru se zaměstnanci Delta Reisen.

### 9.2.1 Stávající konkurenční organizace

Společnost se pohybuje ve velkém konkurenčním prostředí. Zákazník má proto velkou škálu výběru, kde si dovolenou může vybrat. Společnost má pouze jednu pobočku jak pro Česko i Slovensko. Z toho důvodu se soustředí na získávání zákazníků online. Co se týče konkurenčních cestovních kanceláří či agentur, tak ti nejvíce nabízí zájezdy s charterovými lety do oblíbených destinací s českým delegátem. Mezi takové největší cestovní kanceláře patří Fischer, Blue Style a Čedok. Všechny zmíněné cestovní kanceláře jsou mnohem větší

nežli Delta Reisen a využívají hlavně získávání nových zákazníků skrz reklamy. Však největším konkurentem pro společnost Delta Reisen je momentálně Invia, která má i fyzickou pobočku ve Zlíně. Jelikož prodává jak české, tak i německé a rakouské zájezdy, vytváří tím silnou konkurenci pro společnost na českém trhu. Dalším velkým konkurentem je CK Airstop, která se soustředí na Last minute balíčky, levné letenky a exotiku. Oproti konkurenci Invia fungují pouze online a nemají kamennou pobočku. Delta Reisen má však výhodu, a to kvalitnější služby, které jsou pak odrazem i výsledného hodnocení na internetu.

### 9.2.2 Dodavatelé

Firma využívá nespočet dodavatelů, se kterými má uzavřené partnerské smlouvy. Největším dodavatel jsou německé a rakouské cestovní kanceláře. Ti pro firmu dodávají a umožňují prodávat jejich balíčky zájezdů. Mezi největší dodavatele německých a rakouských zájezdu patří:

- Der Touristik,
- TUI Deutschland,
- FTI,
- Schauinsland Reisen,
- All Tours.

Z výše uvedených dodavatelů zájezdů má firma velmi úzké vztahy. Celkově je v nabídce až přes 30 těchto zprostředkovatelů zájezdů, které firmě dodávají zájezdy k prodeji. Poslední dobou si německé a rakouské cestovní kanceláře všimli zájmu ze strany českého trhu, a tím zvýšili nabídku letů z Prahy. Co se týče dalších dodavatelů, tak firma má uzavřenou partnerskou smlouvu s pojišťovnou Kooperativa, která zřizuje cestovní pojištění. Dále firma spolupracuje s dodavatelem ParkAero, HolidayExpress, GoParking, kteří zajišťují parkování na letištích po celé Evropě.

### 9.2.3 Odběratelé

Zákazníci, kteří si kupují produkty Delta Reisen, mají možnost buď přímo fyzicky na pobočce, nebo případně online na webových stránkách. Pro větší dostupnost a komfort společnost má zřízeny webové stránky jak pro český, tak i slovenský trh.

Zároveň to jsou i zákazníci, kteří si koupili zájezd v jakékoliv cestovní agentuře prodávající produkty Delta Reisen. Pakliže má daná agentura uzavřenou partnerskou smlouvu, tak

obdrží vyšší provizi. K vyřizování objednávek od provizních prodejců má společnost provizní oddělení. Prodejci cestovních agentur si vytvoří objednávku, která je posléze zpracována a objednána. Závazná rezervace je možná na základě doložení podepsané cestovní smlouvy a dokladu o platbě.

#### **9.2.4 Potencionální konkurenti**

Momentální situace je velice složitá pro nově vznikající cestovní kanceláře. Cestovní ruch se teprve vzpamatoval po období pandemie, kdy bylo velice obtížné vycestovat. Následně došlo k dalším záležitostem, které značně ovlivnily fungování cestovních kanceláří. Patří zde jak konflikt mezi Ukrajinou a Ruskem, tak následně situace v Izraeli, zvýšení cen pohonných hmot, nebo stávky na německých letištích.

Obecně platí, že založení CK je mnohem obtížnější nežli založení cestovní agentury. Daná cestovní kancelář musí získat koncesi a dodržovat jasně stanovené požadavky, které jsou dané zákonem. Zatímco agentury spadají do volné živnosti a přeprodávají partnerské produkty.

#### **9.2.5 Substituty**

Široká škála cestovních kanceláří na trhu dává zákazníkům velký výběr substitučních produktů. Pokud si zákazník nevybere produkt u jedné CK, tak může si vybrat jakoukoliv další cestovní kancelář. Tím se trh stává velice konkurenčním a každý zákazník je zde důležitý. Nejlepším způsobem si vytvořit přidanou hodnotu, kterou zákazník nikde jinde nenajde. Výhodou Delta Reisen je nabídka zájezdů za ceny až o 40 % levnější než nabídka českých CK a zároveň velká nabídka hotelů. To umožňuje větší flexibilitu a vytváření nabídky zákazníkům přímo na míru.

### **9.3 SWOT analýza**

Níže je uvedena SWOT analýza firmy Delta Reisen s.r.o. Díky tomu můžeme nahlédnout na vnitřní vlivy firmy představující silné a slabé stránky. Poté i na vnější vlivy firmy představující příležitosti a hrozby.

Tabulka 2 – SWOT analýza firmy Delta Reisen s.r.o. (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Široká nabídka destinací/hotelů	Omezený dosah
Silná partnerství s DE/AT CK	Starší rezervační systémy
Zkušenosti a znalosti v oboru	Nízké povědomí o podniku
Příležitosti	Hrozby
Zvýšení poptávky	Změny v legislativě
Uzavření partnerství s dalšími CK	Zvýšení konkurence
Investice do inovací	Uvedení lepšího substitutu na trh
Rozšíření online marketingu	Ekonomická recese

## 9.4 Analýza 7S

Důvodem, proč byla využita analýza 7S, je pochopení a strategické plánování business modelu společnosti. Tenhle nástroj postupně popisuje sedm základních prvků, které ovlivňují fungování podniku. Tím je schopen odhalit silné či slabé stránky a usnadnit strategické plánování.

Veškerá data byla získána pomocí neformálního rozhovoru s vedoucím pracovníkem společnosti.

### 9.4.1 Strategie

Společnost nemá pevně danou strategii, podle které by se držela. I když firma nemá stanovené cíle, tak tím hlavním cílem by se dalo říct zkvalitnění služeb a zvýšení objemu prodeje zájezdů. Pro zvýšení zisku a přilákání další cílové skupiny zákazníků se společnost rozhodla pro prodej lodních zájezdů. Kvůli zvýšení poptávky po lodních zájezdech společnost vytvořila nové webové stránky, které se zaměřují čistě na lodní zájezdy. Zde je možné si přímo lodní zájezd objednat. Prodej lodních zájezdů byl umožněn na základě partnerství s lodní společností MSC Cruises.

Celkově podnik analyzuje změny a příležitosti v rámci cestovního ruchu. Je důležité si zachovat dobré konkurenční postavení a využít každé příležitosti ke zkvalitnění služeb.

#### **9.4.2 Systémy**

Firma je velice závislá na správném fungování všech systémů. K získání zákazníků firma využívá své webové stránky, kde si lze dovolenou přímo zajistit. Webové stránky jsou přímo napojeny na rezervační systémy a umožňují tak vidět aktuální ceny zájezdů. Firma dále využívá rezervační systémy AMADEUS, CosmoNaut a IRIS. Dále má také k dispozici i systém ke sjednání cestovního pojištění od Kooperativy. Ke komunikaci se zákazníky firma využívá telefony, které jsou rozděleny na přímý prodej, provizní prodej, odbavení, reklamační, IT a finanční oddělení. Komunikace především probíhá skrz email, kde firma využívá Microsoft Outlook. Kvůli rozdělení práce a zvýšení efektivity firma využívá vícero emailů, kde se jednotlivé emaily rozřazují dle povahy jednotlivých emailů.

#### **9.4.3 Sdílené hodnoty**

Z mého pohledu jako zaměstnance se firma snaží o co největší spokojenost zákazníka. Je zde velký důraz na rychlé jednání, komunikaci v rámci podniku i se zákazníky a profesionální přístup. Spokojenost zákazníka je prioritou, jelikož na základě jeho doporučení a kladného hodnocení se firma dostává do dobré pozice na trhu.

#### **9.4.4 Struktura**

Firma zastává centralizovanou organizační strukturu. Jsou zde dva vedoucí, kteří řídí celý chod firmy. Dále je ve firmě jednatelka společnosti, která není v zaměstnaneckém poměru a pouze má na starosti záležitosti spojené s jednáním ve jménu firmy, avšak nijak nezasahuje do celkového chodu podniku. Momentálně je působení firmy ve dvou městech. Pobočka a veškeré dění okolo firmy se nachází ve Zlíně. Nicméně IT oddělení společnosti, které se zabývá správou webových stránek, udržení chodu systémů a vylepšování procesů, se nachází v Liberci.

#### **9.4.5 Zaměstnanci**

Podnik zaměstnává celkem 16 lidí. Jednotliví pracovníci jsou rozděleni do několika oddělení. Jedná se o přímý prodej, provizní prodej, odbavovací část, reklamační oddělení, účetní oddělení a IT oddělení. Vše je na sebe navázáno tak, aby došlo k co nejrychlejšímu zpracování objednávek a všech procesů. Společnost má pevně stanovenou otevírací dobu.

Největším problémem je rychlost zpracování poptávek. To se firma snaží zajistit tak, že někteří ze zaměstnanců pracují i z domu během víkendů.

Z dlouhodobého hlediska je nízký stav zaměstnanců největším problémem. Dochází zde rovněž k častým změnám v organizační struktuře. Velký přísun poptávek po dovolené zahlťte prodejce, a tím se doba vypracování nabídky často prodlouží. Klienti vyžadují co nejrychlejší zpracování nabídek a kvůli velké konkurenci na trhu mají mnoho možností, kde zájezd koupit. Ačkoliv firma se snaží toto riziko eliminovat zaměstnáním brigádníků a pracovníků, kteří pracují i z domu, tak stále je zde velká časová náročnost na prodejce zájezdů. Kvůli náročnosti a časovému vytížení je obtížnější najít zkušené zaměstnance, kteří by se ve firmě dlouhodobě uchytili.

#### **9.4.6 Styl**

Nachází se zde úzký kolektiv, který společně spolupracuje k dosažení stanovených cílů. Jedná se o demokratický styl vedení. Poptávky po zájezdech se delegují a rozdělují dle náročnosti a komplikovanosti mezi prodejce zájezdů. Celkově firma má vše zajištěno tak, aby docházelo k co nejrychlejšímu zpracování poptávek. Výsledky a důležitá rozhodnutí však stále závisí na vedoucích firmy.

#### **9.4.7 Schopnosti**

Základním úspěchem každé cestovní kanceláře či agentury jsou schopnosti prodejců. Ti musí být pohotoví a umět uspokojit představu zákazníka. Mezi ty nejdůležitější vlastnosti patří pochopení klientovy představy, nalezení správného produktu, vysvětlení všech náležitostí, které zákazník bude potřebovat a pomoc s vyřešením případných problémů, které se mohou v průběhu zájezdu objevit.

Fungování cestovní kanceláře závisí na mnoho legislativních podmínkách. Jedna z nejdůležitějších vychází ze zákona č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. Zde se nachází veškeré povinnosti, na které je nutné brát ohled. Pro firmu zákon stanovuje hlavně regulace činnosti a podmínky, které musí podnik splňovat pro své provozování. Rovněž se zde objevují informace o obsahu a formě smluv. Zákon přesně stanovuje, co musí smlouva obsahovat, a jaké jsou práva a povinnosti podniku.



## 10 BUSINESS MODEL SPOLEČNOSTI

Jelikož společnost již působí nějakou dobu na trhu a nejedná se o zcela začínající podnik, tak jsem se rozhodl využít business modelu Canvas. Tenhle model pomáhá společnosti nastínit jejich nedostatky a místa pro zlepšení.

Stávající business model je graficky znázorněn v příloze P I: Business model Delta Reisen

Veškeré informace byly získány z neformálního rozhovoru s vedoucím společnosti.

### 10.1 Segmenty zákazníků

Obecně pro společnost je cílová skupina jednotlivci nebo páry ve věku 30-50 let. Dále podnik tuhle skupinu lidí rozděluje na dva druhy zákazníků. Jedná se o zákazníky přímé a provizní.

Přímí zákazníci vyhledávají a rezervují si zájezdy na stránkách společnosti, fyzicky se dostaví na pobočku ve Zlíně, poptají si nabídku online či případně telefonicky a emailem kontaktují společnost.

Provizní zákazníci si objednají zájezd u jakékoliv cestovní agentury v Česku a Slovensku, která přeprodává produkty CK Delta Reisen. S takovými agenturami má společnost uzavřenou smlouvu o spolupráci a k objednání zájezdů provizní prodejci používají informační systém CeSYS. Pokud cestovní agentura nemá uzavřenou smlouvu s CK Delta Reisen, tak obdrží nižší provizi za prodaný zájezd.

### 10.2 Kanály

První možností, jak společnost kontaktuje zákazníka, je přes webové stránky společnosti. Ty jsou přímo navázány na rezervační systémy, tudíž je možné si zájezd závazně objednat. Pakliže zákazníkům nevyhovuje nabídka, kterou vidí na stránkách společnosti, je možné si vyplnit informační formulář k zájezdu či případně emailem poslat poptávku po dovolené. Prodejci vše zpracují a emailem zasílají nabídku přímo udělanou na míru zákazníka.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 7, tak společnost má jak pro český i slovenská trh pouze jednu pobočku, a ta sídlí ve Zlíně. Je zde pevně stanovená otevírací doba od 8:00 do 18:00 hodin. V tomhle časovém rozmezí klienti mohou kdykoliv přijít. Je zde možnost doporučení, objednání zájezdů, odbavení před odjezdem a mnoho dalších služeb, které zákazníci potřebují.

Nové klienty také pomáhají přivést provizní prodejci, kteří přeproductávají produkty společnosti. Pakliže mají provizní prodejci uzavřenou smlouvu o spolupráci se společností Delta Reisen, tak obdrží vyšší % provize. Zákazník si objedná zájezd u cestovní agentury, která pak následně odešle objednávku zájezdu přes informační portál CeSYS, a ta je následně zpracovaná na základě podepsané cestovní smlouvy a dokladu o platbě.

### 10.3 Vztahy se zákazníky

Společnost velmi dbá na kvalitní služby a spokojenost zákazníka. Ke každému zákazníkovi se přistupuje individuálně. Největší prioritou je udržení dlouhodobého vztahu se zákazníky, kteří na základě pozitivní zkušenosti mohou doporučit Delta Reisen svým blízkým či udělat hodnocení online.

Aby společnost docílila co největší spokojenosti, tak každým rokem se snaží zdigitalizovat a zautomatizovat procesy. Příkladem může být automaticky vygenerovaná smlouva při objednání zájezdů či průběžná aktualizace cen zájezdů na webových stránkách.

### 10.4 Nabídka hodnoty

Největší přidanou hodnotou pro společnost je nabídka zájezdů od německých a rakouských CK. To dává společnosti výhodu velkého výběru jak destinací, tak i hotelů. Zároveň je zde spousta možností odletových míst. Lze letět jak z národních letišť, tak rovněž z Německa, Rakouska, Polska nebo Slovenska. Nejvíce se společnost soustředí na exotické zájezdy, kde je široká škála destinací a hotelů. Oproti českým CK jsou exotické zájezdy až o 40 % levnější.

### 10.5 Klíčové činnosti

**Internetový prodej (B2C):** zpracování online poptávek, které si klienti Delta Reisen vytvoří na webových stránkách. Zákazník si vytvoří objednávku na webu, tu posléze prodejce zpracuje a dořeší s klientem veškerou administrativní část. Jakmile prodejce obdrží podepsanou cestovní smlouvu a doklad o platbě, tak posílá zákazníkovi cestovní dokumenty s pokyny k cestě.

**Provizní prodej (B2B):** zpracování objednávek od cestovních agentur. Provizní prodejce si skrz informační portál CeSYS vytvoří objednávku pro klienta. Opět na základě podepsané cestovní smlouvy (v tomhle případě smlouva musí být podepsaná jak zákazníkem, tak i

provizním prodejcem cestovní agentury) a dokladu o platbě se zájezd závazně rezervuje. Po zpracování objednávky se posílají cestovní dokumenty s pokyny k cestě.

**Podpora prodeje:** možnosti, jak zvýšit prodej zájezdů. Společnost dává část financí do marketingu. Rovněž se společnost i účastnila na veletrzích cestovního ruchu či na školeních, kde získává kontakty na potencionální partnery a klienty.

## 10.6 Klíčové zdroje

Následující zdroje můžeme rozdělit do níže uvedené tabulky. Tohle je nezbytné, aby společnost mohla provádět klíčové činnosti, a tím poskytovat služby.

Tabulka 3 – *Klíčové zdroje společnosti Delta Reisen (vlastní zpracování)*

<b>Fyzické zdroje</b>	Kancelář, telefon, nábytek, periferie (tiskárna, skenr, fax)
<b>Duševní zdroje</b>	Vztahy s klienty, vědomosti zaměstnanců, zkušenosti, partnerství
<b>Lidské zdroje</b>	Prodejci, účetní, IT zaměstnanci
<b>Finanční zdroje</b>	Peněžní prostředky

## 10.7 Klíčoví partneři

Nejvíce klíčoví partneři jsou dodavatelé zájezdů. Jedná se o německé, rakouské a české CK. Společnost se snaží udržet co nejlepší obchodní vztahy. To se pak odvíjí i na lepší komunikaci s CK, rychlejší zpracování reklamací a pomoci při vyhledávání zájezdů. Rovněž je důležité si udržet obchodní vztahy i s odběrateli, a tím jsou cestovní agentury. Zde hraje významnou roli rychlost zpracování a dostupnost jednotlivých zájezdů. Při spokojenosti cestovní agentury nabízejí produkty CK Delta Reisen svým zákazníkům.

## 10.8 Struktura příjmů

Příjmy společnosti tvoří provize z prodeju služeb. Jedná se o příjmy společnosti získané prostřednictvím dohodnutých provizí od svých dodavatelů za prodej služeb v oblasti cestovního ruchu. Tyto provize jsou sjednávány na základě dohody mezi společností a dodavateli. Provize jsou v rozmezí 5-11 %. Jedná se o veškeré příjmy společnosti.

## 10.9 Struktura nákladů

Struktura nákladů se člení na 4 největší nákladové položky:

- mzdové náklady,
- provozní náklady (fyzické zdroje),
- náklady na reklamu,
- náklady na rozvoj IT.

## 11 BENCHMARKING

Informace vyplývající z benchmarkingu byly získány z neformálního rozhovoru s pracovníky společnosti Delta Reisen a také z webových stránek konkurenčních CK.

Tabulka 4 – *Benchmarking vybraných cestovních kanceláří* (vlastní zpracování)

Kritérium	Delta Reisen		Airstop.cz		Invia	
Specializace	Exotika, lyžování, lodní zájezdy, Balíčky	4/5	Last minute, levné letenky, exotika	3/5	Exotika, lyžování, lodní zájezdy, letenky	4/5
Zákaznická podpora	Omezená dostupnost, chybí online chat	3/5	Pouze online podpora, žádné pobočky	3/5	Silná zákaznická podpora, online chat, více poboček	5/5
Rezervace	Online, pobočka	4/5	Online	2/5	Online, telefonicky, pobočky	5/5
Povědomí o značce	Nízká online viditelnost	2/5	Silná online prezentace s influencery, Aktivní na sociálních sítích	3/5	Silná online prezentace, PPC kampaně, sociální sítě	5/5
<b>Hodnocení (%)</b>	<b>65 %</b>	-	<b>55 %</b>	-	<b>95 %</b>	-

Jako nástroj pro doplnění business modelu, kterým se zabývá kapitola 10, byl zvolen benchmarking. Tenhle nástroj jsem volil především kvůli identifikaci konkurenčních výhod.

Jako hlavní konkurenty společnosti Delta Reisen byly zvoleny cestovní kanceláře Airstop.cz a Invia.cz na základě konzultace s vedoucím společnosti. Jedná se o momentálně největší konkurenty na trhu pro společnost, kde společným bodem je prodej německých a rakouských produktů CK.

### 11.1 Rozbor výsledků benchmarkingu

Společnost Delta Reisen se řadí mezi mladší CK ve srovnání s konkurencí, kdy CK Invia působí na trhu od roku 2002 a Airstop od roku 2005. I když všechny zmíněné CK prodávají produkty od německých a rakouských CK, tak každý podnik má různě zaměřenou specializaci. Na základě výsledků můžeme vidět, že společnost Invia se řadí mezi přední podniky na trhu a výsledkově je nejvíce přívětivější.

Delta Reisen se soustředí na tvoření balíčků (letenky, ubytování, transfer), specializují se rovněž na exotiku, lyžování a od roku 2023 i na prodej lodních zájezdů. Nabídka od konkurence Invia je dosti obdobná, avšak konkurence nabízí i prodej letenek. To může přivést mnoho zákazníků, kteří mají třeba již zajištěné ubytování, nicméně nemají zajištěné letenky. Specializace cestovní kanceláře Airstop se zásadně liší od konkurence, především kvůli jinému zaměření na zákaznický segment. Tato CK nabízí Last minute zájezdy, levné letenky a exotické zájezdy.

Pakliže vezmeme k uvážení identifikaci konkurenčních výhod, tak jednoznačně by se Delta Reisen měla zaměřit na marketing a zákaznickou podporu. Zde v obou případech si velice dobře počíná Invia. Chatbot, který je k dispozici na webových stránkách společnosti, pomáhá zákazníkům zodpovědět standardní dotazy, navést je správným směrem či případně doporučit další služby k zájezdu. To velice ušetří čas obou stran a rovněž zvýší spokojenost zákazníka, která se může odrazit ve výsledném hodnocení. Data, která mohou být z online chatu získána, mohou později sloužit k vylepšení nabídky, a tím se může společnost pak zaměřit na preference zákazníků.

Další nedostatky zde vidím v oblasti marketingu. Delta Reisen využívá klasické kanály skrz letáky, reklamy na webových stránkách nebo katalogy v němčině. Obecně společnost využívá tradiční marketingové kanály, které se zaměřují spíše na starší generaci. Zejména má společnost menší marketingový rozpočet než konkurence, která více cílí i na mladší generaci a má uživatelsky přívětivější webové stránky. Příkladem je influencer marketing, který využívá Airstop. Aktivně spolupracuje s influencery na sociálních sítích, jako je

Instagram a Facebook. Spolupracují s influencery z oblasti cestování a lifestyle, kteří propagují jejich zájezdy a služby.

Co se týče možností rezervace, tak zde Delta Reisen využívá online způsob, nebo lze objednat zájezd přímo na pobočce ve Zlíně. Nicméně tohle je jediná pobočka jak pro český, tak i slovenský trh. Naopak CK Invia má více jak 100 poboček po celé ČR včetně města Zlín. Více poboček Invia nabízí klientům větší dostupnost, osobnější přístup, širokou škálu služeb a větší rozmanitost zájezdů ve srovnání s jedinou pobočkou Delta Reisen. Druhá konkurenční CK Airstop působí pouze online a nemá žádnou pobočku.

## 12 SHRNUÍ BUSINESS MODELU DELTA REISEN

Před vznikem společnosti byl vytvořen business model, který na základě výsledků z kapitoly 8 z dlouhodobého hlediska je efektivní. Analýza vede k zjištění, že společnost má jasně definovaný zákaznický segment a k prodávání služeb využívá tradiční marketingové kanály, kterými oslovuje koncové zákazníky. Aby oslovila ještě více lidí, spolupracuje cestovní kancelář s externími partnery, kteří pak jejich zájezdy prodávají dál svým koncovým zákazníkům.

Kvůli široké nabídce destinací či hotelů má společnost výhodnou pozici na českém i slovenském trhu. Společnost se hlavně soustředí na spokojenost zákazníka a poskytování kvalitních služeb, což se také odráží ve výsledném hodnocení od zákazníků. V úzké organizační struktuře je společnost schopna poskytovat kvalitní služby za cenu, která je srovnatelná s konkurencí. Klíčovými partnery jsou dodavatelé zájezdů a cestovní agentury.

Nicméně se od založení společnosti business model nijak neaktualizoval. Ačkoli podnik vykazuje příznivé výsledky z hlediska zisku, tak zde vidím několik nedostatků. Jelikož společnost působí ve velice konkurenčním prostředí, tak je zde malá investice do online marketingu. To způsobuje zaměření spíše na starší generaci a nízkou online viditelnost. Pokud by společnost se zaměřila na využití novějších marketingových nástrojů, zejména reklamy na sociálních sítích, tak by tím společnost oslovila více klientů, zvýšila zisky a posílila pozici na trhu.

Z finančního hlediska je společnost závislá na prodeji velkého množství zájezdů, jelikož jediný příjem společnosti je provize z prodeje zájezdů. Provize jsou vypláceny dodavateli zájezdů, tedy německými, rakouskými a českými CK, se kterými má Delta Reisen smluvní partnerství. Zde vidím příležitost k rozšíření dodavatelského řetězce. Příkladem může být veletrh cestovního ruchu v Berlíně, který se koná každý rok. Případně vyjednání vyšší provize na základě typu zájezdu, destinaci a objemu prodeje s již spolupracujícími CK. Společnost dále má vysoké fixní náklady, jako jsou platy zaměstnanců, pronájem kanceláří a marketingové výdaje. Tyto náklady je nutné hradit i v případě nízké poptávky po zájezdech. Proto je zcela zásadní pro společnost analyzovat jak vnitřní, tak i vnější prostředí podniku.

Komunikace s koncovými zákazníky či provizními prodejci probíhá především emailem. Zde využívá společnost Microsoft Outlook. Dle potřeb zákazníka je zde možnost i telefonické komunikace. Společnost disponuje s různými telefonickými čísly, kde jednotlivé



linky jsou zaměřeny na určitou část prodeje. Z pozice zaměstnance zde vidím nepřehlednost v emailové komunikaci, jelikož společnost využívá především jeden email. To vede k častému zahlcení schránky a nepřehlednosti. Tím se mohou přehlédnout poptávky od zákazníků, nebo případně nevyřídit důležité informace od pořádajících CK klientům. Nenahlášení změn letů a dalších záležitostí vznikají nadbytečné náklady. Zde bych určitě doporučil vytvoření více emailových schránek. Především vytvoření emailových schránek pro přímý a provizní prodej.

## 13 INOVACE BUSINESS MODELU

Na základě analýzy business modelu, využití analytických nástrojů a benchmarkingu společnost z dlouhodobého hlediska prosperuje. Nicméně společnost v průběhu let business model nijak velice neaktualizovala, a tím je potřeba model zaměřit na dnešní potřeby koncových zákazníků.

Níže uvedené poznatky slouží pro vylepšení aktuálního business modelu.

### 13.1 Vztahy se zákazníky

Jak již bylo v této práci zmíněno, tak společnost se zaměřuje na spokojenost zákazníka a poskytnutí kvalitních služeb. Zde je pro společnost příležitost, jak si udržet ještě pevnější vztahy se zákazníky a zlepšit zákaznickou podporu. Zavedení online Chatbotu na webové stránky společnosti.

Při správné implementaci a designu může společnost Chatbota využít následovně:

- **Inovace zákaznické podpory:** možnost podpory pro zákazníky 24 hodin denně. Lze zodpovědět na dotazy ohledně destinací, termínů, cen apod.
- **Zvýšení prodeje:** způsob, jak průběžně lze nabídnout zájezdy a služby na základě historie vyhledávání a preferencí zákazníka.
- **Získávání zpětné vazby:** sbírání zpětné vazby od zákazníků. Pomocí nasbíraných informací se může společnost zaměřit na případné potřeby klientů, které by uvítali.
- **Zvýšení spokojenosti klientů:** poskytnutí rychlé a pohodlné podpory, která povede k usnadnění rezervace zájezdů.

Společnost je velice závislá na fungování webových stránek, jelikož zde si zákazníci přímo objednávají a poptávají zájezdy. Kvůli širokému využití Chatbot může doporučit zákazníkům vhodné zájezdy na základě jejich preferencí, odkazovat na slevy a promo akce či případně zjednodušit a zrychlit proces nákupu.

Na základě požadavků společnosti může být Chatbot nastaven tak, aby byl schopen konat různé komplexní úlohy. Zde vidím příležitost v navázání dlouhodobé spolupráce s externí firmou, která by Chatbota naprogramovala na míru společnosti. Tím bude Chatbot propracovanější a zvládat složitější úkony.

Dalším nedostatkem v rámci vztahů se zákazníky zde vidím chybějící zpětnou vazbu od provizních prodejců a přímých klientů.

Z interních zdrojů společnosti se provizní prodej oproti minulému roku razantně snížil. Zpětná vazba by umožnila odstranit nedostatky, které provizní prodejce odrazují od prodávání produktů Delta Reisen, a tím posílila partnerské vztahy. Formy zpětné vazby mohou být jako dotazníky nebo ankety, diskusní fóra či pravidelné online schůzky.

Co se týče zpětné vazby od přímých klientů, tak zde doporučuji zavést automatické emaily s odkazem na online dotazník. Díky tomu firma může lépe porozumět potřebám a očekávání klientů, získat informace o hotelech či destinacích a celkově zlepšit své služby. Dotazník by měl obsahovat otázky ohledně spokojenosti s ubytováním, stravou, průvodci, službami a nastínění celkového dojmu z dovolené. Další možností zde vidím využití sociálních sítí, kde by společnost mohla mít aktivnější přístup a využít ankety či případně začít diskuzi pod příspěvkem ohledně destinací, hotelů a dalších.

### 13.2 Kanály

Dle výsledků z analýzy business modelu zde vidím potřebu zainvestovat do propagace společnosti. Nejlevnějším a zároveň nejlepším řešením propagace je využití sociálních sítí. V momentální chvíli společnost využívá Facebook, kde však oproti konkurenci razantně zaostává a Instagram, kde dosah je velmi slabý. Dále má webové stránky jak pro český, tak i slovenský trh. Co se týče reklam, tak společnost nevyužívá dostatečně lákavé reklamy, které by zaujaly potenciálního zákazníka. Chybí zde last minute/first minute akční reklamy, interakční reklamy či případně popisky, které mají schopnost zaujmout.

Doporučuji proto rozšířit organizační strukturu o marketingové oddělení, které bude mít na starosti správu všech sociálních médií, webových stránek a reklam. Především využít Instagram, který je zaměřen na vizuální obsah. Ideální platforma pro sdílení fotografií a videí z destinací a hotelů. Zaměřit se také na interakci se zákazníky, reagovat na komentáře, tvořit personalizované nabídky a doporučení.

Jako druhou možnost zde vidím potenciální spolupráci s externí firmou, která by měla na starost veškerou správu marketingu a propagaci společnosti. Na základě stanovení požadavků, které cílové skupiny by měly reklamy zaujmout, se může vytvořit daná marketingová kampaň. Pro společnost, která je závislá na objemu prodeji zájezdů, z níž má provize, je velice důležité získávat nové zákazníky a ty stále si udržet. Jako z pozice

zaměstnance evidují, že společnost již dostala nabídky od externích firem, které by měly zájem spolupracovat na posílení online marketingu.

Nedostatek času pro tvoření obsahu na sociálních sítích, slabá interakce se zákazníky a žádné tvoření nápaditých reklam způsobuje fakt, že zákazník může zvolit produkt od konkurence či vůbec se o společnosti nedozvědět. V konkurenčním prostředí, ve kterém se společnost nachází, je marketingová síla zcela zásadním prvkem.

### 13.3 Nabídka hodnoty

Kromě standardních balíčků, které Delta Reisen obvykle nabízí, doporučuji zaměřit se na lákavější formy zájezdů, a tím balíčky inovovat. Jednalo by se o zážitkové cestování a zájezdy pro seniory. Obě formy zájezdů si najdou svoji cílovou skupinu se správnou marketingovou kampaní a vhodným výběrem pořádající CK.

Zážitkové cestování by obsahovalo širokou škálu zážitků a aktivit, které osloví různé zájmy a preference zákazníků. Zahrnutí dobrodružných aktivit, adrenalinových sportů, kulturních zážitků a wellness zážitků. Pro zajištění takových aktivit je potřeba zajistit spolupráci s místními experty v daných destinacích. Jako nejlepším příkladem je destinace Keňa, na kterou se společnost zaměřila především za poslední rok. Kombinace kvalitních hotelů a výletů na samotné Safari tvoří pro zákazníky skvělý zážitek, který je poslední dobou velice vyhledávaným. V tomhle směru by se společnost měla více rozvíjet a dělat podobně lukrativní nabídky. Příkladem může být horolezectví, trekking, surfování a mnoho dalšího.

Zájezdy pro seniory by vyžadovaly spíše tradiční marketingové nástroje. Oslovení potencionálních zákazníků ve formě plakátů, katalogů a reklam na webových stránkách bude nejvhodnějším způsobem. Cílová skupina preferuje spíše kratší trasy a delší pobyty, aby bylo více času na odpočinek a poznávání dané destinace. Mírné tempo programu a komfortní doprava je zde zásadním prvkem. Balíček by měl zahrnovat prohlídky památek, muzeí a historických center. Jelikož se jedná o zájezdy, které by byly zaměřeny na relaxaci, tak je vhodné, aby balíček obsahoval i wellness, plavání, masáže a další podobné služby. Zájezdy by měly být v cenové dostupnosti cílové skupiny. Výběr spolehlivých dodavatelů a partnerů je zde zcela zásadní, aby byla dodržena kvalita služeb.

### 13.4 Struktura nákladů

Veškeré případné realizace výše uvedených inovací budou mít vliv na náklady. Pokud by společnost uvažovala o implementaci Chatbota, tak zde záleží na stanovení si cíle, co

společnost od Chatbota by očekávala. Na základě funkcí, komplexnosti a vývoje se budou kalkulovat náklady. Pro začátek bych doporučil využití již vytvořených Chatbotů, kteří jsou schopni zodpovídat základní otázky a sbírat informace od zákazníků. Výše nákladů se pohybuje od 5 tisíc do 25 tisíc Kč. V potaz se musí brát i náklady na údržbu a aktualizaci Chatbota. Pakliže by byl Chatbot pro společnost přínosný, tak bych doporučil se poohlédnout po vývojáři, který je schopen vytvořit kvalitnějšího a komplexnějšího Chatbota, který bude schopen vykonávat více funkcí, sbírat informace, tvořit nabídky a mnoho dalšího.

Co se týče nákladů za reklamu, tak ty společnost řadí do fixních nákladů. Zde bych určitě doporučil větší investici do celého marketingu, jak jsem již avizoval výše. Vytvořením marketingového oddělení se společnosti rovněž zvýší i mzdové náklady, pokud by se rozšířila organizační struktura. Umístění reklam záleží na platformě a typu reklamy.

Ceny reklam z dostupných zdrojů a interních informací společnosti se pohybují následovně: na Instagramu mezi 0,50 Kč do 5 Kč za proklik (PPC). Facebook má rozpětí mezi 0,70 Kč do 10 Kč za proklik (PPC) a Google se pohybuje mezi 1 Kč do 20 Kč za proklik (PPC). Je velice obtížné stanovit konkrétní náklady na jednotlivou platformu, jelikož zde záleží na typu reklamy, frekvenci vyskakování reklam a dosahu.

Rozhodně doporučuji zvýšit rozpočet na reklamu a udělat atraktivnější reklamy pro koncové zákazníky, které mají schopnost zaujmout a přivést zákazníky na webové stránky společnosti.

Konkrétní určení nákladů není zatím možné, jelikož v obou případech záleží na tom, jak se společnost bude rozhodovat a jaký zvolí rozpočet pro daná řešení.

## ZÁVĚR

V rámci této bakalářské práce byla provedena analýza stávajícího business modelu sledované společnosti a na základě zjištěných nedostatků navrhuta jednotlivá vylepšení.

Teoretická část se zabývala obsáhlou literární rešerší se zaměřením na podnikání, business modely a inovace. Dále se tato část práce zabývá startupy a analýzou prostředí podniku. Všechny zmíněné analytické nástroje pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí byly poté použity v této práci.

Praktická část této bakalářské práce se prvně zabývala představením společnosti a předmětem jejího podnikání. Pomocí rozboru trhu bylo možné nahlédnout na finanční situaci podniku a jak si vedli v průběhu posledních let na trhu. Rovněž zde byl uveden rozbor konkurence a zákazníka, aby bylo možné určit konkurenční pozici a cílovou skupinu. Z vycházející teoretické části byly rovněž popsány všechny zmíněné analytické nástroje pro identifikaci vlivů z vnějšího a vnitřního okolí.

Dále se v této části autor věnoval analyzování původního business modelu společnosti, který si podnik stanovil ještě před samotným vznikem. Tenhle model žádným způsobem neaktualizovali v průběhu let. Z této analýzy vyplynulo zjištění, že společnost využívá tradiční marketingové nástroje, zakládá si na spokojenosti zákazníka a kvalitě služeb. Pro zvýšení povědomí a zisků společnost spolupracuje s externími partnery, kteří prodávají produkty Delta Reisen svým koncovým zákazníkům. Rovněž má každoročně vysoké náklady a jediný příjem je z provizí, které jsou vypláceny dodavateli zájezdů.

K doplnění informací business modelu byl zvolen také nástroj benchmarking, který nastínil konkurenceschopnost společnosti.

Cíl této bakalářské práce byl naplněn na základě uvedení nových inovací business modelu společnosti. Tyto inovace vyplynuly z analýzy původního business modelu a prostředí podniku, rozboru trhu a benchmarkingu. Uvedená vylepšení by vedla k zefektivnění procesu vyhledávání, zjednodušení rezervací dovolených pro klienty, ke zvýšení zpětné vazby od zákazníků, vylepšení nabízených balíčků a zvýšení síly online marketingu. Dosažení uvedených vylepšení by vedlo pomocí implementace Chatbota na webových stránkách, zvýšení rozpočtu především na online marketing, zavedení zpětné vazby pro zákazníky a vytvoření poutavých balíčků, které by přivedly více zákazníků. Tyto inovace s sebou nesou přímo úměrné zvýšení nákladů, které byly v této části práce pouze odhadnuty kvůli závislosti na rozhodnutí společnosti.

Věřím, že navrhované vylepšení v této bakalářské práci povedou ke zlepšení podnikání a zvýšení spokojenosti zákazníků, pokud se společnost rozhodne tyto návrhy implementovat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BRENNAN, Kevin J.; GODWIN, Sallie a HENDRICKX, Filip, 2022. *Digital Product Management*. Online. BCS The Chartered Institute for IT. ISBN 978-1-5231-4832-5. Dostupné z: <https://app.knovel.com/kn/resources/kpDPM0001C/toc>. [cit. 2024-04-12].

BRUNS, Kelley a JOHNSON, Billie, 2019. *Mastering Business Analysis Standard Practices - Seven Steps to the Next Level of Competency*. Online. J. Ross Publishing. ISBN 978-1-5231-2477-0. Dostupné z: <https://app.knovel.com/kn/resources/kpMBASPSS5/toc>. [cit. 2024-04-12].

CADLE, James; PAUL, Debra a TURNER, Paul, 2014. *Business Analysis Techniques - 99 Essential Tools for Success*. Online. 2nd Edition. BCS The Chartered Institute for IT. ISBN 978-1-68015-720-8. Dostupné z: <https://app.knovel.com/kn/resources/kpBATETSE1/toc>. [cit. 2024-04-12].

*Cestovní ruch*. Online. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch>. [cit. 2024-04-12].

ČSÚ: *Průměrné mzdy – 3. čtvrtletí 2023*, 2023. Online. Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR. Dostupné z: <https://www.socr.cz/zpravodajstvi/csu-prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2023>. [cit. 2024-04-12].

D'ANNA, Gloria a COLLIER, Zachary A, 2023. *Cybersecurity for Entrepreneurs*. Online. SAE International. ISBN 978-1-5231-5569-9. Dostupné z: <https://app.knovel.com/kn/resources/kpCE000061/toc>. [cit. 2024-04-12].

DHILLON, Vikram; METCALF, David a HOOPER, Max, 2021. *Blockchain Enabled Applications - Understand the Blockchain Ecosystem and How to Make it Work for You*. Online. 2nd Edition. Apress, an imprint of Springer Nature. ISBN 978-1-5231-5072-4. Dostupné z: <https://app.knovel.com/kn/resources/kpBEAUBEH2/toc>. [cit. 2024-04-12].

DOMINICK, Charles a LUNNEY, Soheila R, 2022. *Procurement Game Plan - Winning Strategies and Techniques for Supply Management Professionals*. Online. 2nd Edition. J. Ross Publishing. ISBN 978-1-5231-4846-2. Dostupné z: <https://app.knovel.com/kn/resources/kpPGPWSTS4/toc>. [cit. 2024-04-12].

*Ekonomika cestovního ruchu v roce 2022 znovu nabrala na síle*, 2024. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomika-cestovniho-ruchu-v-roce-2022-znovu-nabrala-na-sile>. [cit. 2024-04-12].



- FURTERER, Sandra L. a WOOD, Douglas C., 2021. *ASQ Certified Manager of Quality/Organizational Excellence Handbook*. Online. 5th Edition. American Society for Quality (ASQ). ISBN 978-1-5231-4195-1. Dostupné z: <https://app.knovel.com/kn/resources/kpASQCMQO7/toc>. [cit. 2024-04-12].
- GULATI, Ramesh, 2021. *Maintenance and Reliability Best Practices*. Online. 3rd Edition. Industrial Press. ISBN 978-1-5231-4109-8. Dostupné z: <https://app.knovel.com/kn/resources/kpMRBPE012/toc>. [cit. 2024-04-12].
- HIJFTE, Stijn Van, 2020. *Make Your Organization a Center of Innovation - Tools and Concepts to Solve Problems and Generate Ideas*. Online. Apress, an imprint of Springer Nature. ISBN 978-1-5231-5071-7. Dostupné z: <https://app.knovel.com/kn/resources/kpMYOCITC1/toc>. [cit. 2024-04-12].
- CHERNEV, Alexander, 2017. *The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant*. United States: Kellogg School of Management, Northwestern University. ISBN 978-1-936572-45-8.
- KERZNER, Harold, 2019. *Innovation Project Management - Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. Online. John Wiley. ISBN 978-1-5231-2828-0. Dostupné z: <https://app.knovel.com/kn/resources/kpIPMMCST2/toc>. [cit. 2024-04-12].
- LOVATT, Mark, 2021. *Solution Architecture Foundations*. Online. BCS The Chartered Institute for IT. ISBN 978-1-5231-4834-9. Dostupné z: <https://app.knovel.com/kn/resources/kpSAF00001/toc>. [cit. 2024-04-12].
- MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks. ISBN 978-802-6505-068.
- MERRILL, Peter, 2015. *Innovation Never Stops - Innovation Generation - The Culture, Process, and Strategy*. Online. American Society for Quality (ASQ). ISBN 978-1-68015-777-2. Dostupné z: <https://app.knovel.com/kn/resources/kpINSIGTC9/toc>. [cit. 2024-04-12].
- MICHÁLKOVÁ, Simona, 2019. *Cestujte ekologicky: Abeceda tipů pro zelenější planetu*. Online. Invia. Dostupné z: <https://www.invia.cz/blog/cestujte-ekologicky-abeceda-tipu-pro-zelenejsi-planetu/>. [cit. 2024-04-13].

NOVÁK, Adam, 2017. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0333-1.

OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves, 2015. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Brno: BizBooks. ISBN 978-802-6504-252.

ORVOS, John, 2019. *Achieving Business Agility - Strategies for Becoming Pivot Ready in a Digital World*. Online. Apress, an imprint of Springer Nature. ISBN 978-1-5231-5035-9. Dostupné z: <https://app.knovel.com/kn/resources/kpABASBPR9/toc>. [cit. 2024-04-12].

PAUL, Debra a CADLE, James, 2020. *Business Analysis*. Online. 4th Edition. BCS The Chartered Institute for IT. ISBN 978-1-5231-4829-5. Dostupné z: <https://app.knovel.com/kn/resources/kpBAE0002E/toc>. [cit. 2024-04-12].

*Partnerský systém Delta Reisen (nejlepší řešení na trhu)*. Online. Delta Reisen. Dostupné z: <https://www.deltareisen.cz/partnersky-system-delta-reisen>. [cit. 2024-04-13].

PATERMANN, Jiří, 2022. *Lean dílenské řízení: je čas změnit vaši dílnu: začněme teď!*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3534-9.

RIES, Eric, 2015. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks. ISBN 978-802-6503-897.

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

*Úplný výpis z obchodního rejstříku*, 2016. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=921005&typ=UPLNY>. [cit. 2024-04-13].

*Zákony*. Online. Asociace českých cestovních kanceláří a agentur. Dostupné z: <https://www.accka.cz/stranky/verejnost/zakony>. [cit. 2024-04-12].

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
CK	Cestovní kancelář
DE/AT CK	Německé a rakouské cestovní kanceláře
EAT	Earnings After Taxes
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
IT	Informační technologie
PPC	Pay-per-click

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – <i>Analýza PESTLE</i> (Bruns a Johnson, 2019, s. 162).....	17
Obrázek 2 – <i>Analýza pěti sil 5F</i> (Hijfte, 2020, s. 27) .....	19
Obrázek 3 – <i>McKinsey model 7S</i> (Paul a Cadle, 2020, s. 212).....	21
Obrázek 4 – <i>SWOT analýza</i> (Gulati, 2021, s. 556).....	22
Obrázek 5 – <i>Business model Canvas</i> (Bruns a Johnson, 2019, s. 136) .....	27
Obrázek 6 – <i>Matice naléhavosti a důležitosti</i> (Novák, 2017, s. 263).....	32
Obrázek 7 – <i>Současný stav obyvatel v 1.-3. čtvrtletí 2023</i> (czso.cz, 2023).....	41

**SEZNAM TABULEK**










Tabulka 1 – <i>Výkonnost podniku v letech 2019-2022 v Kč (vlastní zpracování)</i> .....	36
Tabulka 2 – <i>SWOT analýza firmy Delta Reisen s.r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	46
Tabulka 3 – <i>Klíčové zdroje společnosti Delta Reisen (vlastní zpracování)</i> .....	51
Tabulka 4 – <i>Benchmarking vybraných cestovních kanceláří (vlastní zpracování)</i> .....	53

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Business model Delta Reisen










Příloha P II: Nový business model Delta Reisen

## PŘÍLOHA P I: BUSINESS MODEL DELTA REISEN

<p><b>Key Partners</b></p>  <p>Německé a rakouské CK České CK Cestovní agentury</p>	<p><b>Key Activities</b></p>  <p>Internetový prodej (B2C) Provizní prodej (B2B) Podpora prodeje (marketing)</p>	<p><b>Value Proposition</b></p>  <p>Relax Odpočinek Zážitky Poznávání nových kultur Objevování nových míst</p>	<p><b>Customer Relationships</b></p>  <p>Proklientský přístup Automatizované služby</p>	<p><b>Customer Segments</b></p>  <p>Jednotlivci nebo páry středního věku 30-50 let</p>
<p><b>Cost Structure</b></p>  <p>Mzdové náklady Provozní náklady Náklady na marketing Náklady na rozvoj IT infrastruktury</p>	<p><b>Revenue Streams</b></p>  <p>Provize za prodané služby (rozmezí 5-11%)</p>			
<p><b>Key Resources</b></p>  <p>Vědomosti pracovníků Vztahy Finance Partnerství</p>	<p><b>Channels</b></p>  <p>Internetový prodej (web) Přímý prodej (zaměstnanci) Provizní prodejci</p>			

Zdroj: vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P II: NOVÝ BUSINESS MODEL DELTA REISEN

<p><b>Key Partners</b> </p> <p>Německé a rakouské CK České CK Cestovní agentury Externí partner pro vývoj Chatbota</p>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>Internetový prodej (B2C) Provizní prodej (B2B) Podpora prodeje (marketing)</p>	<p><b>Value Proposition</b> </p> <p>Relax Odpočinek Zážitky Poznávání nových kultur Objevování nových míst Zážitkové zájezdy Zájezdy pro seniory</p>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>Proklientský přístup Automatizované služby Pravidelná zpětná vazba</p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>Jednotlivci nebo páry středního věku 30-50 let</p>
<p><b>Cost Structure</b></p> <p>Zvýšení nákladů na marketing Náklady spojené s Chatbotem Mzdové náklady Provozní náklady Náklady na marketing Náklady na rozvoj IT infrastruktury</p> 	<p><b>Revenue Streams</b></p> <p>Provize za prodané služby (rozmezí 5-11%)</p> 	<p><b>Key Resources</b> </p> <p>Vědomosti pracovníků Vztahy Finance Partnerství</p>	<p><b>Channels</b> </p> <p>Internetový prodej (web) Přímý prodej (zaměstnanci) Provizní prodejci Chatbot (web) Instagram</p>	

Zdroj: vlastní zpracování