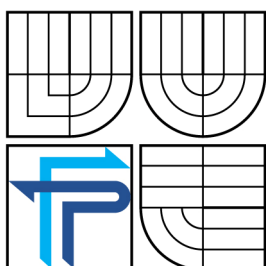


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR CA INVIA BUSINESS PLAN CA INVIA

Diplomová práce

Master's thesis

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. EVA DOLÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Prof. Ing. PETR NĚMEČEK DrSc.

BRNO 2008

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá podnikatelským záměrem CA Invia.cz, s.r.o., jehož cílem je navrhnout zákaznický věrnostní program pro klienty cestovní agentury. Byla snaha o vytvoření jednoduchého a atraktivního věrnostního programu, který společnosti pomůže k vytvoření dlouhodobých vztahů se svými klienty a k získání a udržení zákazníků v konkurenčním prostředí.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, věrnostní program, cestovní agentura, zákazníci, konkurence

Abstracts

This Master's thesis deals with entrepreneurial prospectus of Invia.cz, Ltd company. The aim of the thesis is to propose a motion of the customer loyalty programme for the clients of the travel agency. The objective of my thesis is to create a simple and attractive loyalty programme, which will contribute to the creation of long-term relationship between the company and its clients as well as to gaining and obtaining customers in the competitive environment.

Keywords

business plan, customer loyalty program, travel agency, customers, competition

Citace

DOLÁKOVÁ, E. *Podnikatelský záměr CA Invia*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta Podnikatelská 2008. 90 s. , Vedoucí diplomové práce Prof. Ing. Petr Němeček DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením Prof. Ing. Petra Němečka DrSc. Další informace mi poskytli vedení a zaměstnanci firmy CA Invia.cz, s.r.o.

Uvedla jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpala.

V Brně dne

.....

Jméno Příjmení

Poděkování

Děkuji panu Prof. Ing. Petru Němečkovi DrSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce a také mé rodině a přátelům za psychickou podporu. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Invia.cz za poskytnutí nezbytných informací pro tuto práci.

Obsah

Obsah	4
Úvod.....	6
Úvod.....	6
Vymezení problému a stanovení cílů diplomové práce	8
1 Charakteristika společnosti	10
1.1 Představení CA Invia.cz	10
1.1.1 Historie firmy CA Invia.cz	11
1.1.2 Přehled služeb CA Invia.cz.....	12
1.1.3 Ekonomické výsledky.....	14
1.1.4 Invia.cz franchising.....	15
1.1.5 Organizační struktura CA Invia.cz, s.r.o.	16
1.1.6 Ocenění CA Invia.cz.....	18
2 Teoretické poznatky z oblasti podnikatelského záměru	19
2.1 Podnikatelský záměr	19
2.1.1 Účel a smysl podnikatelského plánu.....	20
2.1.2 Zpracování podnikatelského plánu	22
2.1.3 Struktura podnikatelského plánu	23
2.2 Analýza podnikatelského prostředí.....	29
2.3 Marketingový plán.....	31
2.4 Organizační plán	33
2.5 Finanční plán.....	34
2.5.1 Plánování investic	34
2.6 Věrnostní program	35
3 Analýza problému a současného situace	37
3.1 Analýza vnitřních faktorů – Model „7S“	37
3.2 SWOT analýza a nástroje vnější analýzy podniku	39
3.3 SLEPT analýza	43
3.4 Porterův model konkurenčních sil	48
3.5 Shrnutí současného stavu firmy	51
4 Návrh na rozšíření služeb CA Invia.cz, s.r.o.	53

4.1	Cíl podniku	53
4.2	Marketingový plán	55
4.2.1	Produkt	55
4.2.2	Cena	59
4.2.3	Marketingová komunikace	59
4.2.4	Místo poskytování služeb	60
4.3	Organizační plán	61
4.4	Ekonomická část podnikatelského plánu	63
4.5	Náklady na realizaci věrnostního programu	63
4.6	Ekonomické zhodnocení investice	68
5	Závěr	72
	Literatura	74
	Seznam obrázků	76
	Seznam tabulek	76
	Seznam grafů	77
	Seznam příloh	77

Úvod

Plánování je nezbytnou součástí každého podnikání bez ohledu na jeho charakter, vývojovou fázi podnikatelského subjektu, bez ohledu na jeho úspěšnost či existenční problémy atd.

Nicméně existuje určitý rozdíl mezi plánováním nového podniku a plánováním již zaběhnuté firmy. Existující firma má svoji historii, konkrétní data o svém finančním hospodaření a současném postavení na trhu, má určité zkušenosti s podnikáním, informace o konkurenci, své dodavatele, konkrétní zákazníky a jejich zpětnou vazbu. A právě toho podnik může efektivně využít ať už k rozvoji firmy, její stabilizaci nebo i k záchraně společnosti.(1)

Pro zajištění rozvoje podniku je nutno definovat poslání podniku, cíle podniku, strategii směřující k jejich dosažení, možnosti trhu na kterém se daný podnik hodlá prosazovat, jakožto i zdroje a prostředky které budou použity k naplnění stanovených cílů za předpokládaného působení konkurence. To platí nejen při založení nového podniku, ale i pro společnosti stávající, které se intenzivně rozvíjí, nebo prochází svojí restrukturalizací.

Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku v náročných podmínkách tržní ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Jedním z významných předpokladů dosažení tohoto cíle je příprava a sestavení podnikatelského záměru.

Podnikatelský záměr je pojem, se kterým se můžeme běžně setkat ve spojení se snahou firem zkvalitnit a zlepšit své služby či výrobky. Realizací podnikatelského záměru chtějí firmy dosáhnout zvýšení konkurenceschopnosti svého výrobku či služby na trhu a jeho atraktivnosti pro své zákazníky. Firma věří v udržení si stávajících a získání zájmu nových zákazníků o své produkty.

Znalost konkurence je jedním ze základních stavebních prvků úspěšné existence podniku v tržním prostředí. Podnikatelé si ve svém odvětví musí být vědomi slabých a silných stránek svých i konkurenčních, a to mimo jiné také ohledně nabídky – rozsahu, struktury, kvality apod., chování se konkurence při oslovování zákazníků v dimenzi marketingové komunikace a distribuce, či cenové politiky.

Tržní výkonnost podniku nelze řídit jenom podle konečných výsledků podniku na trhu, ale stále významnějším nástrojem řízení výkonnosti podniku na trhu jsou

procesní ukazatele tržní výkonnosti jako je spokojenost zákazníků, udržení zákazníků a loajalita zákazníků.(18) Udržení si zákazníka je stejně podstatné jako jeho získání.

V dnešní době, kdy je v oblasti prodeje produktů či služeb nabídka firem srovnatelná, vzniká potřeba nabídnout zákazníkům víc, potřeba odlišit se od konkurence.

Vymezení problému a stanovení cílů

diplomové práce

Tato diplomová práce představuje podnikatelský plán na rozšíření společnosti. Podnikatelský záměr je zaměřen dlouhodobou podporu prodeje a nalezení konkurenční výhody oproti stávající konkurenci.

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu společnosti. Podnikatelský plán na rozšíření společnosti je zpracován v cestovní agentuře Invia.cz, s.r.o. Tato společnost patří mezi jednu z největších prodejců zájezdů na území ČR.

Cestovní ruch je jedním z největších a nejrychleji se rozvíjejících průmyslů světa. Má vliv na zaměstnanost, na tvorbu hrubého domácího produktu, vytváření devizových rezerv státu, záchranu kulturních, uměleckých a historických památek, zvyšuje všeobecnou vzdělanostní úroveň obyvatelstva. Celosvětově se více než 700 miliónů osob každý rok účastní cestování za účelem poznání, sportu, kultury, z náboženských, pracovních či obchodních důvodů. Proto je velice oblíbené podnikat v oblasti cestovního ruchu a podobných cestovních agentur jako je CA Invia.cz vzniká v současné době stále víc. I když CA Invia.cz nabízí komplexní služby v oblasti cestování a po celé České republice, ráda by nabídla svým klientům něco víc.

Získání zákazníka v konkurenčním prostředí je náročné a často také velmi nákladné. Je to událost, ze které se po právu radujeme a často kvůli ní i pořádáme oslavy. Po takové párty však ani nestačíme uklidit a už musíme být opět ve střehu, protože nás čeká další a neméně těžký úkol. Jak se dočteme v každé příručce marketingu, je dalším krokem po získání zákazníka jeho udržení a profitování z dlouhodobého obchodního vztahu.

Ověřeným způsobem, jak získat zákazníky, dlouhodobě si udržet stávající a hned o ně nepřijít, jsou věrnostní programy.

Cílem mojí diplomové práce je na základě provedené analýzy prostředí navrhnout podnikatelský záměr na rozšíření společnosti CA Invia.cz.

Moje diplomová práce se zabývá návrhem na rozšíření společnosti CA Invia.cz a já navrhuji program založený na odměňování zákazníků formou slev nebo dárků. Je to jeden ze způsobů jak efektivně zvýšit svůj profit a jak udržet v ostrém konkurenčním boji stávajícího zákazníka, aby setrval u naší firmy a nezamířil ke konkurenci.

Rozhodla jsem se tedy sestavit věrnostní program pro klienty CA Invia.cz. Ty jsou založené na odměňování zákazníků v závislosti na jejich dlouhodobém nákupním chování. Firma odměňuje ty zákazníky, kteří se k ní vracejí a využívají jejich služeb.

V mojí diplomové práci se bude jednat o zákaznický věrnostní program, který je zaměřený na dlouhodobou podporu prodeje a motivaci cílové skupiny. Zapojením do těchto programů zákazník získá možnost čerpat určité výhody ve formě dárku a slev, vše za předpokladu dlouhodobé spotřeby daného výrobku či služby.

Svoji diplomovou práci člením na teoretickou a praktickou část.

V první, teoretické části práce se zabývám vymezením problému, cíli práce a charakteristikou firmy. Dále pak teoretickými východiskami, které budou použity v praktické části mojí diplomové práce

V druhé, praktické části se zabývám analýzou problému a současného stavu a samotným návrhem na rozšíření činností cestovní agentury CA Invia.cz.

1 Charakteristika společnosti

V této části se čtenář práce seznámí s cestovní agenturou Invia.cz a předmětem podnikání společnosti. Tato kapitola obsahuje charakteristiku cestovní agentury Invia, počínaje historií, přes přehled služeb, ekonomické výsledky a organizační strukturu.

1.1 Představení CA Invia.cz

Cestovní agentura Invia.cz, s.r.o, která sídlí na adrese Senovážné náměstí 5 ,110 00 Praha 1, je jedna z největších internetových cestovních agentur v České republice s obratem 1,03 mld. korun za rok 2007 a autorizovaný prodejce zájezdů více než 200 renomovaných a pojištěných cestovních kanceláří působících na českém a slovenském trhu.

U společnosti CA Invia.cz lze zájezd objednat a zaplatit stejnou cenu jako u cestovní kanceláře, která zájezd pořádá. CA Invia.cz nabízí na jednom místě neustále aktualizovanou nabídku katalogových i last minute zájezdů v přehledné a jednotné formě. Šetří tak čas zákazníků při vyhledávání zájezdu v různě koncipovaných katalozích jednotlivých cestovních kanceláří a agentur a to především díky modernímu call centru v Brně s vysoce kvalifikovanými prodejci.

CA Invia.cz je největší internetová cestovní agentura v České republice, jak již bylo zmíněno výše, ale má i svá kamenná klientská centra ve více než 15 městech v České republice. Jedno z největších klientských center a call centrum se nachází v Brně. Další klientská centra nalezneme samozřejmě v Praze, Ostravě, Zlíně, Vyškově, Karviné, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Táboře, Chomutově, Olomouci, Plzni, Ústí nad Labem, Pardubicích, Kladně, Karlových Varech, Chomutově, Uherském Hradišti, Znojmě, Blansku, Teplicích, Valašskem Meziříčí, Berouně, Havířově, Mladé Boleslavi, Orlové a Břeclavi. Takže i ti, kteří doma nemají internet, nebo chtějí přijít osobně, mohou cestovat s CA Invia.cz. CA má v současné době své zastoupení i na Slovensku a Polsku.

Cestovní agentura Invia.cz používá špičkové technologie, má zázemí švýcarského investora, dokonale se vyzná v cestovním ruchu a je rychlá a pohotová. Toto jsou její dlouhodobé konkurenční výhody.

Vize firmy:

„Stát se největším on-line prodejcem zájezdu, letenek a ubytování ve střední Evropě. Místem, kde si návštěvník vždy vybere dovolenou dle svého gusta.“

Mezi další vize CA Invia.cz v současné době patří vyřizování reklamací. Společnost by chtěla pomáhat s reklamací přímo klientovi, aby byla reklamační úspěšná. V neposlední řadě se společnost CA Invia.cz snaží vyřizovat objednávky klientů co nejdříve.

Společnost CA Invia.cz se řídí několika zásadami:

- kriticky pohlížet i na vlastní práci
- pracovat pro spokojenost našich klientů, nikoliv jen pro obchodní úspěch
- sledovat trh a vážit si konkurence
- v inovacích být vždy minimálně krok před konkurencí
- morální zásadovost a pokora při komunikaci s klientem
- myslet a rozhodovat svobodně

1.1.1 Historie firmy CA Invia.cz

V roce 2000 byla zahájena práce na projektu MojeDovolená.cz. V prosinci roku 2001 byla spuštěna první verze internetových stránek a v lednu 2002 byl prodán první zájezd. V červenci 2002 pak vznikla společnost s ručením omezeným, tedy MojeDovolená.cz s.r.o. V prosinci 2002 společnost MojeDovolená.cz s.r.o. odbavila 1000 zákazníka a v roce 2003 se cestovní agentura zařadila mezi největší partnery významných českých cestovních kanceláří. V roce 2004 vstoupila do společnosti Švýcarská investor Centralway Holding AG a v této době byla založena pobočka na Slovensku Cestovanie.sk.

V únoru 2004 se společnost přejmenovala na Invia.cz. V této době se otevřela i nová klientská centra. Jedno v Praze na ulici Jindřišská 24 a druhé v Brně na ulici Masarykova 28. V dubnu 2004 Invia.cz slavnostně zahájila provoz nového call centra v Brně, kde pracovalo asi 80 operátorů. Rok 2004 byl pro CA Invia.cz úspěšný, Invia.cz se stala největším internetovým prodejcem zájezdů v České republice. Odbavila 25 000 klientů za rok. V květnu 2005 společnost Invia.cz přemístila své call centrum v Brně na ulici Cejl 105, tentokrát už s 200 operátory. Dále v srpnu tohoto roku Invia.cz rozšířila svou nabídku na ubytování i České republice a Slovensku a možnost si zakoupit letenku. V roce 2005 byla také zprovozněna služba Recenze hotelů z celého světa. V Praze došlo také k přemístění klientského centra na Senovážné náměstí 5. V roce 2005 využilo služeb CA Invia.cz 43 000 zákazníků. Od března roku 2006 je provoz call centra v Brně 24 hodin 7 dní v týdnu. V tomto roce se CA Invia.cz stala členem Asociace českých cestovních kancelářích a agentur a členem asociace pro elektronickou komerci. Během léta 2006 společnost rozšířila svou nabídku o nabídky německých cestovních kancelářích a otevřela další klientská centra v Ostravě, Plzni, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Olomouci, Ústí nad Labem a Zlíně. V září pak oslavila svého 125 000 zákazníka.

Invia.cz byla vyhlášena jako nejrychleji rostoucí česká technologická firma v kategorii Rising Stars v rámci střední Evropy dle Fast50 CE společnosti Deloitte Central Europe. Otevřela další klientská centra v Pardubicích, Kladně a Chrudimi. V lednu 2007 bylo otevřeno klientské centrum v Liberci a stalo se jubilejním 15. klientským centrem společnosti CA Invia.cz. V létě 2007 společnost zahájila prodej letenek přes vlastní rezervační systém a byla spuštěna další služba, kterou lze využít a to online půjčovna automobilů do celého světa. V červenci bylo otevřeno klientské centrum v Mladé Boleslavi.

1.1.2 Přehled služeb CA Invia.cz

Cestovní agentura Invia.cz nabízí dovolenou letní i zimní, v zahraničí i na území ČR. Lze vybírat z katalogových zájezdů, ze spousty last minute zájezdů.

CA Invia.cz má ve své nabídce zájezdy německých cestovních kanceláří, které nabízejí velmi zajímavé ceny dovolené s odletem z německých měst.

Je rovněž možné vybrat zájezd z kategorie first minute a pořídíte dovolenou s výraznou slevou oproti běžné ceně. Nabídka first minute na internetových stránkách www.Invia.cz je pravidelně aktualizovaná. Na jednom místě máte možnost vybírat z first minute zájezdů desítek cestovních kanceláří do celého světa v jednotné a srozumitelné formě.

Společnost nabízí službu Recenze hotelů. Zde je možné najít recenze hotelů od klientů společnosti Invia.cz nebo lze napsat své vlastní zkušenosti s konkrétním ubytovacím zařízením.

Mezi dalšími službami je možné nalézt prodej letenek do celého světa. Opět na internetových stránkách společnosti Invia.cz je možné nalézt aktualizovanou nabídku letenek do celého světa. Rezervační systém poskytuje možnost vybírat z globální nabídky letů po celém světě online. Je možné vybírat levné letenky i standardní lety včetně business třídy. Se společností Invia.cz můžete levně létat nejen do nejpopulárnějších destinací jako jsou evropská města Londýn, Paříž, Brusel, Madrid, Řím, Dublin, Vídeň, světových metropolí v USA (New York, Los Angeles, Chicago, Atlanta atd.) i jinde po světě (od Sydney přes Peking, Bangkok, Dubaj, Káhiru, Havanu, Mexiko až po Buenos Aires nebo Caracas). Díky napojení na globální rezervační systém na www.Invia.cz lze nalézt skutečně širokou nabídku letenek do celého světa od většiny světových leteckých společností.

Další nabídka společnosti Invia.cz se nazývá Zájezdy nebo individuální cestování - nabídka letenek, ubytování a pronájmu automobilu.. Na stránkách Invia.cz můžete využít rozsáhlé nabídky cestovatelských služeb také pokud vyznáváte formu individuálního cestování. Kromě zakoupení letenky a pojištění kamkoli na světě s naší pomocí můžete vybírat samostatné levné i luxusnější online ubytování ve vybraných městech a destinacích. V nabídce cestovní agentury je velké množství hotelů v mnoha evropských i světových městech.

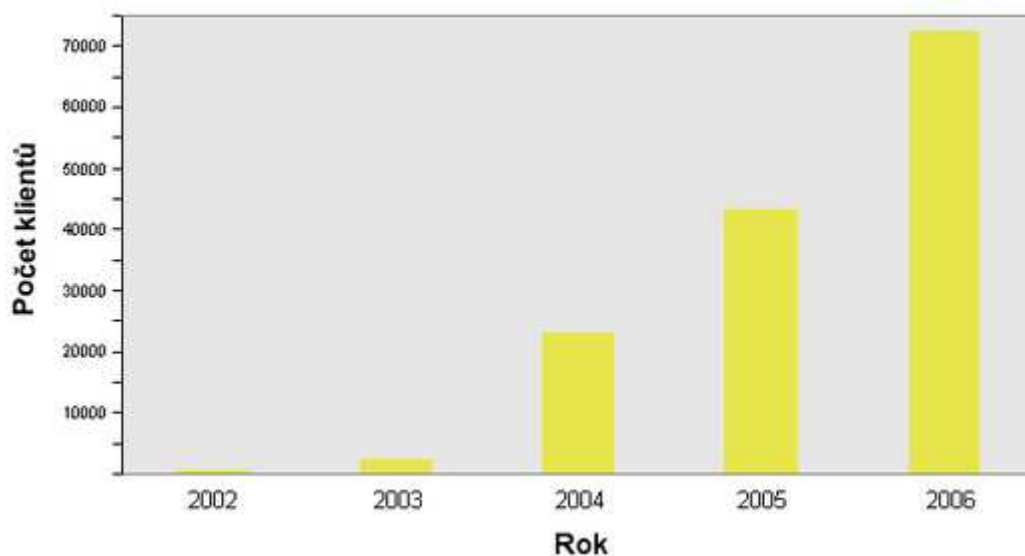
Online autopůjčovna společnosti Invia.cz nabízí možnost rezervace automobilů v řadě městech a turistických destinacích po celém světě. Automobil je možné rezervovat i zaplatit online. Potřebné doklady k pronájmu vám budou zaslány elektronicky. Ceny automobilů v nabídce jsou vždy velmi přijatelné.

U cestovní agentury lze objednat dárkový certifikát. Dárkové poukazy Invia.cz, které umožňují nakoupit jakýkoliv zájezd z nabídky cestovní agentury katalogových a last minute zájezdů od 200 českých a slovenských CK. Tato nabídka vznikla teprve nedávno. Další novinkou u cestovní agentury je online fotosběrna, tzv. FotoLab Invia.cz.

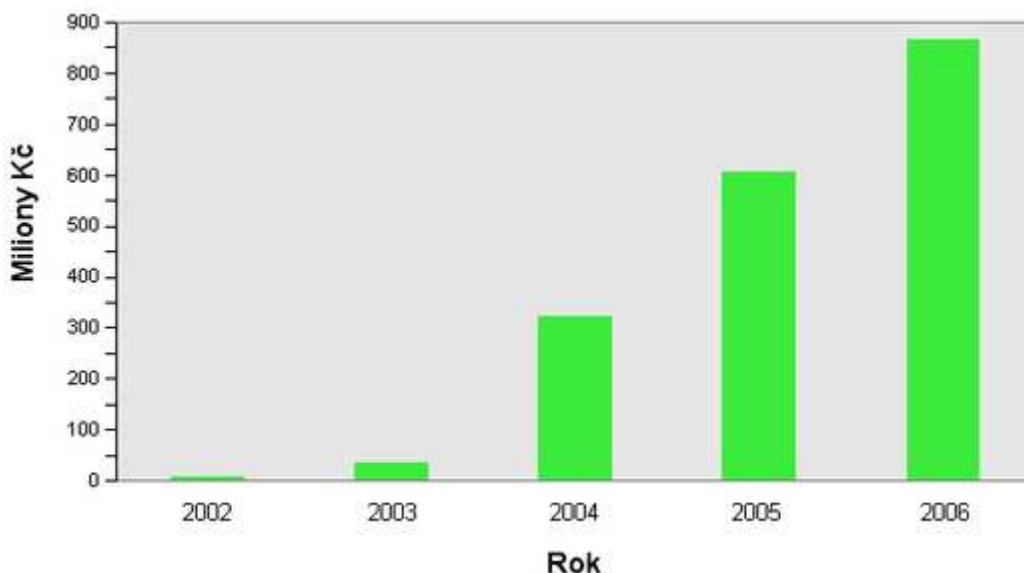
Je tedy na klientovi, zda preferuje organizovanou formu cestování, nebo individuální. Na internetových stránkách www.invia.cz si potenciální zákazník může vybrat v každém případě. Spolu s tím získá řadu užitečných informací o mnoha světových destinacích a další užitečné informace.

1.1.3 Ekonomické výsledky

Graf 1-1: Vývoj počtu klientů Invia.cz



Graf 2-2: Vývoj obrátu společnosti Invia.cz



1.1.4 Invia.cz franchising

CA Invia.cz nabízí spolupráci s kamennými cestovními agenturami, tzv. Invia.cz franchising. Je to ideální řešení, jak zvýšit své zisky. Je to možnost otevřít si vlastní franchisingovou pobočku Invia.cz v libovolném městě a získat zastoupení společnosti Invia.cz.

Invia.cz nabízí kamenným cestovním agenturám více klientů a tedy vyšší zisky, vyšší provize, díky lepšímu postavení při vyjednávání s CK o provizní smlouvě, širokou nabídku produktů, všestrannou odbornou pomoc a výrazně jednodušší správu plateb a provizí.

Cestovní agentura nabízí tuto spolupráci cestovním agenturám ve městech s více než 10 000 obyvateli umístěné na hlavní třídě, nejlépe v pěší zóně či v nákupním centru.

Obrázek 1-1: Ukázka jedny z poboček společnosti Invia.cz



1.1.5 Organizační struktura CA Invia.cz, s.r.o.

Zakladateli společnosti jsou pánové Michal Drozd a Radek Stavinoha. **Organizační struktura** společnosti rozlišuje:

- vedení společnosti
- oddělení pro pokyny a odbavení
- finanční oddělení
- produktové oddělení
- marketingové oddělení

- content manager
- personální oddělení
- ubytování ČR
- IT manager
- office manager
- flight ticket manager
- prodejní oddělení

CA Invia.cz má stálých asi 50 prodejců a během sezóny, což je od dubna do září, zaměstnává až 160 a více prodejců.

CA Invia.cz je zapsána v Obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze. Právní forma této organizace je společnost s ručením omezeným. Jednatel firmy je pan Michal Drozd. Základní kapitál činí 11 300 000,- Kč.

Společníky cestovní agentury Invia.cz s.r.o. jsou:

- Tutor, s.r.o. – vzdělávací společnost
- Radek Stavinoha
- Michal Drozd
- Monika Halová
- švýcarská investiční skupina Centralway Holding AG

Internetové portály společnosti jsou:

- www.invia.cz - pro Českou republiku
- www.invia.pl – pro Polsko
- www.invia.hu – pro Maďarsko

1.1.6 Ocenění CA Invia.cz

CA Invia.cz byla také několikrát oceněná různými certifikáty a oceněními, které CA udělily cestovní kanceláře a agentury, s nimiž společnost spolupracuje.

Obrázek 1-2: příklady ocenění obdržných od cestovních kanceláří



2 Teoretické poznatky z oblasti podnikatelského záměru

V této části diplomové práce jsem se zaměřila na oblasti, na které bych chtěla upozornit, protože se těmito tématy budu zabývat i v praktické části a budou mi sloužit jako podklady k jejímu zpracování.

2.1 Podnikatelský záměr

Co je to podnikatelský plán? Např. autoři Hisrich a Peters definují podnikatelský záměr takto: *„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“* (2, str.108)

Podnikatelský záměr nám odpoví na většinu začátečnických otázek. Jako např.: Kde mám vzít nápad? Jaký bude? Jak jej definuji? Kolik budu potřebovat peněz do začátku? Prosadím se na trhu? Jaká je konkurence? Čím začít? Kolik budu potřebovat zaměstnanců? (apod.) Proto je nezbytné zpracovat kvalifikovanou strategii.

Podnikatelský záměr je pojem, se kterým se můžeme běžně setkat ve spojení se snahou firem zkvalitnit a zlepšit své služby či výrobky. Realizací podnikatelského záměru chtějí firmy dosáhnout zvýšení konkurenceschopnosti svého výrobku či služby na trhu a jeho atraktivnosti pro obecnou veřejnost.

Podnikatelský plán je dokument, kterým podnikatel oslovuje finanční sektor v případě, že chce zaujmout investora nebo si půjčit od banky za účelem rozvoje podnikatelské myšlenky. Při jeho zpracování se podnikatel dozví objektivní informace o firmě, cílové skupině, finanční náročnosti a návratnosti.

2.1.1 Účel a smysl podnikatelského plánu

Podnikatelský plán (business plan) je dokument, který popisuje základní smysl existence firmy, dlouhodobý cíl a cestu k jeho dosažení. Jeho úkolem je objasnit podnikatelské záměry, konkurenci a potřebnost finančních prostředků. Umožňuje také porovnat plány s realitou a pokud se liší, identifikovat jak a proč. Vypracování podnikatelského plánu je důležité, protože slouží začínajícímu podnikateli k orientaci v podmínkách pro zahájení podnikatelské činnosti a pro prezentaci podnikatelského záměru při jednání s bankami a dalšími institucemi v souvislosti s případnou žádostí o úvěr nebo veřejnou podporu.(16)

Podnikatelský plán, ale může také sloužit jako argument při obhajování podnikatelského záměru před společníky firmy či k souhlasu rodinného příslušníka, nebo přítele, vlastně jakéhokoliv člověka, který je důležitý pro naše podnikání.

Plán může být často sestavován „jenom“ k utřídění myšlenek a nápadů ve vzájemných souvislostech a jejich zdokumentování pro další práci a použití.(1)

Podnikatelský plán by měl zpracovávat sám podnikatel. Samozřejmě se může radit se svými právníky, marketingovými poradci, účetními a techniky.

Obecně můžeme říci, že podnikatelský záměr slouží k účelům:

- k vnitřní potřebě v podniku (pro majitele, manažery)
- k vnější potřebě podniku, pro mimopodnikové účely (investory, bankéři)

„Podnikatelský plán může být vypracován v různý čas s potenciálními přínosy pro různé druhy uživatelů.“(1, str.21) Podnikatelský plán slouží jak pro majitele podniku, tak pro investory a bankéře. O podnikatelský záměr se mohou zajímat i zaměstnanci, zákazníci a konzultanti.

Důležitost podnikatelského záměru spočívá v tom, že:

- napomáhá při stanovení životaschopnosti podniku na cílovém trhu
- poskytuje podnikateli vodítko pro jeho plánovací činnost
- slouží jako důležitý nástroj při získávání informací

Při sestavování podnikatelského záměru je důležité si stanovit cíle a promyslet způsobu plánování a řízení naší nové firmy.

Pro majitele společnosti má hlavní význam podnikatelský záměr při naplánování zahájení podnikání. Zde se podnikatelské plány liší. Buď se jedná o živnostenské podnikání, nebo je to větší firma, jedná se o s.r.o. apod. , tady jde pak o podnikatelský záměr propracovanější. Není, ale nikde řečeno, že podnikatelský plán pro živnostenské podniky je jednoduchý a pro větší společnosti rozsáhlejší a komplexnější. Propracovanost a komplexnost podnikatelského plánu velmi závisí na velikosti a záběru navrhovaného nového podniku.(2)

Podnikatelský plán má význam pro naplánování růstu podniku. Obecně platí, že k růstu podniku může dojít, jsou-li splněny tři základní podmínky(1)

- Existuje motivace podnikatele
- Existují podmínky na trhu
- Existují dispozice k růstu uvnitř podniku

Není-li některá z výše daných podmínek splněna, k růstu podniku většinou nedojde.

Jak je již výše zmíněno podnikatelský záměr slouží nejen pro majitele firmy, ale i pro manažery. Hlavním přínosem podnikatelského záměru pro manažery je, že jim pomáhá např. při vytváření týmu. V malém podniku podnikatelský plán vytváří pro pracovníky možnost vyjádřit své ideje a přání. Skupiny zaměstnanců se mohou uplatnit při samostatném tvoření podnikatelského záměru.

Manažeři mohou pomáhat při získávání peněz, což je pro novou firmu velmi důležité. Zde pomáhají při sestavování plánu a jednají s investory a se zástupci bank.

Podnikatelský záměr slouží i pro investory a banky. Je úplně jedno s jakým typem investora budeme jednat, prvním dokumentem, kterým investora oslovíme je podnikatelský plán. Pokud oslovíme banku, tak potřebujeme půjčku a k tomu zpracovaný podnikatelský plán. Banky mají pro tyto účely sestaveny vlastní formuláře.

Dalším využitím podnikatelského plánu je kontrola. Na konci každého roku se srovnávají plánované cíle se skutečnými údaji. Z toho je zřejmé zda bylo cílů dosaženo nebo došlo-li k odchylkám.

Důležité je zmínit i fáze života podnikatelského plánu:

- předinvestiční
- investiční
- provozní
- ukončení provozu a likvidace

2.1.2 Zpracování podnikatelského plánu

Většina podnikatelských plánů není příliš obsáhlá. V odborné literatuře se jako orientační hodnota často uvádí 40 stran plus eventuální příloha, která obsahuje grafy, obrázky a další doplňující informace rozsahu dalších 40 – 50 stran. Podle požadavků příjemce je někdy nutné a účelné těchto 40 stran překročit nebo naopak nedodržet.

Při sestavování podnikatelského plánu si jeho autor musí neustále klást otázku, zda je vztah informací a čísel jasný. Ten kdo bude podnikatelský záměr číst, nebude mít žádné doplňující informace k tomuto plánu. Jestliže je čtenář podnikatelského záměru od počátku znám, je možné mu předem říci, které body podnikatelského plánu jsou důležité.

Na podnikatelském plánu se pracuje obvykle několik měsíců. V tomto období účastníci rozvíjí mnoho nápadů, diskutují o nich a často je zavrhnou, protože z nových informací a výsledků diskusí vyplývají lepší postupy. Proto i již vypracované části podléhají neustále procesu změn, který vyžaduje jejich opětovné přepsání.(3)

Úprava

První dojem je jak známo nejdůležitější. Musíme se tedy tímto řídit i u podnikatelské plánu. Kromě obsahu je tedy důležitý i vnější vzhled dokumentu. Je třeba se vyvarovat těchto častých chyb:

- chybějící přehled obsahu,
- nesprávné číslování stran,

- nečisté nebo vadné fotokopie,
- špatný tisk,
- příliš mnoho různých typů písma,
- vadná vazba,
- nepodceňovat pravopis a styl.

Na co si dát pozor?

- podnikatelský plán musí být srozumitelný a stručný
- měl by být jednoduchý, nerozebírat technické a technologické podrobnosti,
- představovat a ukazovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka (investoři si váží tržně orientované podnikatelské činnosti),
- logičnost, pravdivost a číselné vyjádření,
- orientovat se na budoucnost,
- být co nejméně nejvšednější a realistický,
- neskrývat slabá místa a rizika projektu,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky,
- a v neposlední řadě přehlednost, grafická úprava, gramatika.

Někdy se stává, že podnikatelský plán nezpracovává vedení samo, ale využije tzv. externích poradců. Můžete být z důvodů značné náročnosti, nebo nedostatku času, nedostatku zkušeností apod.

2.1.3 Struktura podnikatelského plánu

Jaké náležitosti by měl podnikatelský záměr obsahovat?

1. Titulní strana

Titulní strana by měla obsahovat tyto informace:

- název společnosti

- sídlo společnosti
- jméno podnikatele (jednatele)
- kontaktní adresa, telefon, fax a e-mail
- jméno poradce či poradenské firmy (kontakt)

2. Exekutivní souhrn

Tato část podnikatelského plánu se obvykle tvoří na konec v rozsahu několika stránek. Exekutivní souhrn je v podstatě stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského záměru.

3. Popis podniku

- stručný profil podnikatele, respektive jeho firmy, managementu, společníků. Pokud se nejedná o novou společnost tak historie podniku, důležité milníky v životě firmy a co již bylo dosaženo při realizaci podnikatelského záměru
- širší popis koncepce podniku (hlavní body rozvojové strategie firmy, její zaměření)
- stručné hodnocení situace v odvětví/oboru, postavení firmy v odvětví (nebo jakého chceme dosáhnout), vývoj tohoto odvětví a to včetně prognóz, podrobnější údaje jsou v marketingové části
- konkurenční výhody, uvedení konkrétních údajů v čem jsme lepší a jak to máme v úmyslu dále rozvíjet
- cíle podniku, hlavní a přidružené cíle podniku a jejich soulad s globálními cíli v městě či regionu. Dlouhodobé (3-5 někdy i více let), střednědobé a krátkodobé (do jednoho roku) a uvedení cest a prostředků, jak těchto cílů dosáhnout

4. Marketing

Analýza a průzkum trhu na kterém chce firma pohybovat, poukázat na vlivy podnikatelský záměr jako je například podpora daného odvětví v obci či regionu. Analýza kritérií makroprostředí (přírodní, ekonomická, technologická, politicko-právní situace) bezprostředně ovlivňující či dokonce podporují záměr firmy. Vyzdvihnutí příležitostí a aspektů, které tyto podmínky poskytují a jejich spojitost s podnikovými cíli.

Trh či tržní segment(y), kde se firma hodlá prosadit, musí být dostatečně velké (dostatečný počet odběratelů/zákazníků), na druhou stranu si také musí uvědomit, zda je tento segment/trh uspokojit svou produkcí. Dále musí být dostatečně homogenní, musí akceptovat podnikem nabízené zboží či služby a hlavně musí být patřičně solventní. Také musí firma zvážit zda je pro ni trh dostatečně perspektivní.

Konkurenční prostředí

Velmi důležitá pro podnik je analýza konkurenčního prostředí. Zjistit počet potencionálních konkurentů, jejich postavení na trhu, důvody jejich úspěchu. Analýza nejbližšího konkurenta (s podobným produktem, a tím i cílovou skupinou) jeho podíl na trhu vybraném firmou. Tržní podíl/relativní tržní podíl jakého chce firma při vstupu do odvětví dosáhnout. Srovnání konkurenčních výrobků/služeb s produkty firmy a z toho pramenící výhody podniku vůči konkurenci.

Postavení firmy na trhu

Na základě předchozích analýz, trhu a konkurenčního prostředí, může firma určit, jakého postavení chce dosáhnout. V jakých časových horizontech ho chce docílit. Jaký chce mít tržní podíl, ať už celkový či relativní. Na kterou skupinu obyvatelstva se zaměří, která se nejlépe ztotožní s produktem podniku. Případné plány exportu zboží/služeb do zahraničí.

Výrobek a služby

Komplexní popis výrobku/služby všech jeho technických parametrů a dalších charakteristik, jakými například jsou obal, servis, image, záruka atd., kterými produkt osloví zákazníka a uspokojí jeho potřeby. Podrobné informace (dokumenty) o produktu mohou být obsaženy v přílohách.

Cena

Cena výrobku/služby je pro spotřebitele nejviditelnější nástroj a slouží k jednoduššímu porovnání zboží/služeb. Proto je důležité, aby finální cena produktu firmy, byla přijatelná pro potenciální zákazníky přijatelná, tj. výrazně nevybočovala z tržního průměru. Cenu podnik tvoří z celkových (fixních a variabilních) nákladů vynaložených

na jeho produkci. Samostatné přesné kalkulace konečné ceny mohou být taktéž součástí přílohy.

Distribuce

Podnik musí zabezpečit distribuci výrobků služeb, zajistit stálost distribučních cest, motivaci externích spolupracovníků při očekávaném plnění zisků a služeb, pokrytí tržního prostoru

Marketingová komunikace

Popis cest a prostředků jakými se firma bude snažit dát spotřebiteli vědět, že tady výrobek je, a jak se ho bude snažit stimulovat k jeho koupi. Jakého nástroje(ů) k tomu použije, jakým způsobem ten nástroj použije a jaké budou náklady.

4 nástroje: osobní prodej, podpora prodeje, reklama a public relations

5. Produkce a provozní činnosti

- popis zařízení a vybavení společnosti. Popis pracovních procesů a jejich vybavení. Při zavedení nového podniku návrh jeho vybavení včetně nákladů na jeho pořízení. Jako součást přílohy můžou být nabídky na toto vybavení
- popis současných nebo potenciálních dodavatelů nejdůležitějších materiálů či polotovarů, jejich možnosti, kolik můžou dodat a za jakou cenu, dále komu už dodávají. Jejich hodnocení (kvalita, spolehlivost, ceny ...)
- seznam a charakteristika hlavních dodavatelů znalostí a vědomostí. Jak bude potřeba školit zaměstnance
- popis vývoje produktu firmy (jak se podnik snaží o zlepšení kvality výrobku/služby), jaké jsou výsledky výzkumu/vývoje a jaké jsou náklady na tyto činnosti
- stanovení nákladů na výrobu, kalkulace jaké budou variabilní náklady a fixní náklady. Důležitá je co nejpřesnější kalkulace. Vztah mezi náklady a cenou může být příčinou úspěchu či neúspěchu společnosti

6. Management

- vedení firmy, kdo stojí v jejím čele
- organizační a řídicí struktura společnosti, popis funkčních míst, jejich obsahu a odpovědnosti
- charakteristika manažerů a důležitých pracovníků
- poradci (interní / externí jako jsou například účetní firmy, daňoví poradci, právní zastoupení apod.)
- právní status firmy - poskytuje objektivní informace o vztahu podniku k právnímu rámci. Závisí na něm kredit společnosti a důvěryhodnost firmy v očích obchodních partnerů a investorů. Obsahuje oprávnění k činnosti (živnostenský list), registraci u příslušného rejstříkového soudu, u finančního úřadu, registraci k platbě sociálního a zdravotního pojištění. Dále že firma funguje v souladu s ekologickými, hygienickými, zdravotními či požárními normami

7. Finanční analýza

Finanční zdroje

Výčet všech zdrojů, ze kterých bude daný podnikatelský záměr kryt.

Druh finančního zdroje:

- vlastní prostředky, úvěry, dotace ...

Popis užití prostředků:

- nákup prostorů, jejich rekonstrukce, stroje (zařízení), nákup surovin a materiálů pro vytvoření zásob, nákup patentů a jiné

Při výstavbě, rekonstrukci a stavebních úpravách se doporučuje vycházet z předběžného rozpočtu nákladů na jejich realizaci, při nákupu strojů, surovin vycházet z ceníků dodavatelů.

Finanční výkazy a tabulková část

Bilance -pro již existující podnik uvádí firma bilanci za několik posledních let

Finanční prognózy (finanční cíle zaměřeny na zpracování těchto materiálů):

- osobní rozpočet -roční osobní rozpočet podnikatele, celkové soukromé roční výdaje (např. nájem, energie, dovolená, auto, domácnost ...) minus

ostatní příjmy (výdělek partnera, důchod ...) = minimální příjem, kterého musí dosáhnout

- předpoklad tvorby zisku -pro 1. rok po měsících pro 2. rok po čtvrtletích pro další celkově -zisk/ztráta = celkové příjmy – celkové výdaje
- předpoklad peněžního toku (cash flow) souhrn příjmů a výdajů včetně předpokládaných zpoždění
- bod zvratu -doba za jakou bude firma zisková
- rezervy (zdůvodnění výše rezerv a způsob jejich krytí)

Finanční strategie

Přehled, jak budou finance vynakládány a jak bude činnost podniku rozvíjena. Přehled kapitálových investic a harmonogram jejich splátek.

1. Analýza rizik, návratnost vložených rizik

- identifikace reálných rizik a možnosti jejich realizace
- krizové scénáře:- vlastní podnikání (vznik konkurenční firmy založené naším bývalým zaměstnancem, krach největšího zákazníka, který firmě navíc dluží) – obecné (ekokatastrofy)

2. Přílohy, doprovodná a podpůrná dokumentace

Rozsáhlejší materiály a informační soubory podporující údaje z předešlých kapitol jako např.:

- podrobné údaje z průzkumu trhu
- informace o nových výrobcích/službách
- životopisy manažerů a důležitých pracovníků
- seznam nabídek od výrobců strojů a jiného zařízení, od dodavatelů surovin, materiálů, polotovarů atd.

2.2 Analýza podnikatelského prostředí

V předešlé části diplomové práce bylo charakterizováno co je Podnikatelský plán, byly zodpovězeny základní otázky ohledně účelu a smyslu podnikatelského záměru, byly popsány obsahové předpoklady podnikatelského plánu a jeho struktura, tak jak je očekávána posuzovateli podnikatelského plánu (banky, investoři, managementu podniku).

„Analyzování“ je neodmyslitelnou součástí téměř každého lidského konání a provádíme je prakticky na každém kroku. Samozřejmě i příprava podnikatelského plánu, resp. každého plánu, je podložena výstupy analýzy, která v případě plánování bývá výrazně strukturovanější a formalizovanější než analýza při dennodenních rozhodováních. Už samotný nápad založit si podnik byl bezesporu spojen s určitou, možná i ne zcela uvědomovanou analýzou situace, možností a prvotních podmínek typu „co by to znamenalo, kdyby...“(1)

Obecně platí, že podnikatel nemůže vnější prostředí ovlivňovat, ale při přípravě podnikatelského plánu by měl věnovat pozornost následujícím oblastem:

- **Ekonomika** – Podnikatel by měl vzít v úvahu vývoj hrubého národního produktu (HNP), disponibilní zisk, nezaměstnanost v dané geografické oblasti atd.
- **Technologie** – Pokroky v oblasti technologie jsou těžko předvídatelné. Působení na trhu, který se rychle mění v důsledku technologického pokroku od podnikatele vyžaduje, aby přijímal pečlivě promyšlená krátkodobá marketingová rozhodnutí a měl připravené plány pro mimořádné situace, k nimž by mohlo dojít v případě technologických změn, které by ovlivnily jeho výrobky či služby.
- **Poptávka** – Výrobky a služby mají svůj životní cyklus, v jehož různých fázích může docházet k růstu, poklesu nebo ke stagnaci poptávky. Podnikatel se na tyto změny může připravit pomocí reklamy, cen a distribučních kanálů. Je také důležité, aby podnikatel znal životnost svých

výrobků a služeb. To napomůže k přijímání marketingových rozhodnutí i rozhodnutí o vývoji toho či onoho výrobku nebo služby.

- **Finanční zdroje** – Finanční plán by měl podchytit finanční potřeby nového podniku.
- **Dodavatelé** – Dodavatelé se vybírají na základě celé řady faktorů jako jsou ceny, dodací lhůty, jakost atd. Pouze v případech, že jde o nedostatkové suroviny nebo v situaci, kdy je součástí či surovinu schopno dodat pouze několik málo firem, podnikatel nemá moc na výběr. Cena dodávek a dodací lhůty a podobné faktory mohou ovlivnit celou řadu marketingových rozhodnutí, proto je důležité je zohlednit v marketingovém plánu.
- **Konkurence** – Podnikatel musí být připraven čelit konkurenci, která hrozí od větších firem. Musí mít k dispozici marketingový plán, aby mohl čelit konkurenčnímu prostředí.
- **Kultura**- Podnikatel musí brát v potaz i demografické změny jako např. stárnutí obyvatelstva apod. Plán může být ovlivněn změnami v přístupu typu“ kupuj domácí zboží“ nebo trendy prosazující se ve sféře bezpečnosti výrobků, péče o zdraví, stravovacích návyků nebo péče o životní prostředí.
- **Manažerský tým** – Podnikatel musí vybudovat kvalitní manažerský tým a rozdělit mezi členy týmu zodpovědnost za realizaci plánu.
- **Cíle a záměry** – Každý podnik by měl mít vymezené cíle a záměry, které slouží jako body při dlouhodobém rozhodování. Tyto cíle a záměry vedou manažery a marketingový program určitým směrem. Podnikatel může tyto cíle a záměry měnit podle potřeb.
- **Právní zřetele** – Při zakládání nového podniku se vždy vyskytuje celá řada právních problémů. Podnikatel by měl být připraven na změny v zákoně, které mohou jeho podnikání ovlivnit. Nové zákony mohou třeba zakázat reklamu(zákaz reklamy na cigarety apod.) nebo zavedou nové zdravotní předpisy atd.

Pro strukturovanější prováděné analýzy je účelné běžně odlišit analýzy **vnitřních** a **vnějších** podmínek a využít některých doporučovaných analytických nástrojů (SWOT, SLEPT, Porterův model konkurenčních sil).(1)

Nástrojů pro analýzu vnitřního faktorů společnosti je celá řada. Patří sem například „modely“ 7S, dále můžeme zmínit portfoliové matice, případné využití marketingového mixu 4P.

Tyto analýzy budu provádět v kapitole níže nazvanou Analýza současného stavu.

2.3 Marketingový plán

Marketingový plán lze přirovnat k autoatlasu, který vede řidiče správnou cestou. Je sestaven tak, aby poskytoval tři základní druhy informací: Odkud? Kam? Jak? Tyto tři otázky jsou základem dobrého marketingového plánu.(2)

Marketingový plán je velmi důležitý a musí obsahovat vysvětlení, jakým způsobem budou výrobky oceňovány (cena), distribuovány, prodávány a propagovány. Dnes potenciální investoři (např. banky) považují dobrý marketingový plán za součást jakési garance dobrého fungování podniku a tím i návratnosti uložených investic. Marketingový plán by měl obsahovat i svůj vlastní rozpočet.(8)

- **Plán prodeje** – Jak budou výrobky či služby prodávány a v jakém časovém harmonogramu
- **Podpora prodeje** – Zákazník musí být informován o nově vzniklé firmě nebo o výrobcích či službách, které společnost nabízí. Nesmíme zapomenout také na popis činností, které hodláme realizovat pro udržení zákazníka. Jedná se o bonusy, slevy, soutěže atd. Nejlepší zákazník je stálý zákazník.
- **Bod zvratu** – Při jakém počtu klientů nebo při jaké výši tržeb nebude mít naše firma ani zisk a ani ztrátu. Bod zvratu je takové množství produkce firmy, při kterém nevzniká žádný zisk ani ztráta.

Vytvoření marketingového plánu

Dobrý marketingový plán definuje způsob komunikace s existujícími zákazníky a způsob získávání nových zákazníků. Zároveň umožňuje určit různé typy zákazníků,

na které byste se měli zaměřit, možnosti kontaktování těchto zákazníků a proces sledování výsledků, podle kterého zjistíte postupy zvyšující prodej.

Jestliže nemáte žádný marketingový plán k dispozici, můžete si jej poměrně snadno vytvořit. Úspěšný marketingový plán nemusí být složitý ani obsáhlý, ale měl by obsahovat dost informací pro definování, řízení a koordinaci marketingové činnosti.(11)

Definuji pět kroků, které je třeba provést. Tyto kroky zahrnují shromažďování informací před vytvořením marketingového plánu, navržení samotného plánu a aktualizaci plánu po jeho vytvoření.

Krok 1: Vymezení segmentu trhu pro daný produkt nebo služby

- Kdo jsou vaši zákazníci
- Co tito zákazníci potřebují
- Čím se váš produkt nebo služba odlišuje od konkurenčních produktů
- Znáte marketingové postupy, které jsou pro vaši činnost nejvýhodnější

Jakmile si odpovíme na tyto klíčové otázky, vytvoříme dobrý základ, na kterém je postavený náš marketingový plán.

Krok 2: Získání názorů od poradců

Cenné informace získáme od lidí, kteří nás obklopují, jako např. naši kolegové, důvěryhodní zaměstnanci, přátelé.

- Komu nabízíme své produkty nebo služby?
- Co naši zákazníci potřebují?
- Čím se naše produkty nebo služby odlišují od konkurenčních produktů?
- Kdy a jak často by jsme měli provádět marketing?
- Kam by se naše společnost měla posunout za jeden rok?

Krok 3: Získání názorů od zákazníků a potenciálních zákazníků

Pokud chceme být úspěšní musí zjistit jak zákazníci reagují na naše produkty, ceny, značku, nebo služby.

Krok 4: Vytvoření plánu

Typický marketingový plán lze uspořádat následujícím způsobem:

- Přehled trhu
- Tržní prostor konkurence
- Porovnání produktů a vymezení segmentu trhu
- Strategie komunikace
- Strategie vstupu na trh
- Balení a provedení
- Měřítko úspěchu
- Časový harmonogram marketingu

Marketingový plán představuje strukturu, díky které budete moci udržovat vývoj své společnosti správným směrem.(9)

Krok 5: Sledování výsledků a aktualizace plánu

Pravidelnou kontrolou zjistíme, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků. Svůj plán byste měli také pravidelně aktualizovat, aby odpovídal měnícím se tržním podmínkám.

2.4 Organizační plán

Obsahuje projekt firmy, resp. mechanismus jejímu fungování. Zde máme na mysli organizaci (uspořádání) podnikatelských zdrojů a vztahů mezi nimi. Není žádný univerzální recept organizace dobrého fungování firmy.

Existují však úkoly stejného druhu, které je třeba vždy řešit:

- a) výběr organizačně právní formy podnikání
- b) nalezení účinného systému řízení firmy
- c) vypracování systému řízení lidských zdrojů(10)

2.5 Finanční plán

Finance provází podnik všemi fázemi jeho života od vzniku přes běžné fungování až po zánik. Finanční plán transformuje předešlé části podnikatelského plánu i jeho údaje do finanční podoby a současně prokazuje jeho reálnost. (14)

Finanční plánování je jednou z nejobtížnějších etap na cestě k srozumitelné a přesvědčivé koncepci podniku. Chápeme jej jako rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o investování (alokace kapitálu) a o peněžním hospodaření. Jeho hlavním cílem je ukázat vývoj finanční situace podniku, za předpokladu dosažení všech plánovaných cílů. Současně zastává úlohu systému včasného varování, tím že předvídá možné a pravděpodobné situace dříve než nastanou.

Při sestavování finančního plánu je nutné postupovat podle zákonem upravených předpisů, jako např. rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash flow aj. Oblast plánu je vhodné časově vymezit. Minimální plánovací období je takové, dokud daný podnikatelský záměr neprokáže tvorbu zisku. Za optimální plánovací období je považováno rozmezí 3 – 5 let. (3)

2.5.1 Plánování investic

Dlouhodobý rozvoj podniku je podmíněn neustálým investováním do obnovy nebo rozšiřování disponibilní výrobní kapacity podniku. Disponibilní výrobní kapacita je ukazatelem možnosti podniku reagovat na poptávku zákazníků po jeho produktech či službách.

Impulzem k investování je snaha o využití nejnovějších výsledků výzkumu a vývoje nebo také vznik nových potřeb u spotřebitelů, které je nutno uspokojovat.(1)

Investice většinou představují kapitálově náročné operace, které mohou přesahovat možnosti investora. Podnik pak musí buď dlouhodobě střídat finanční prostředky vytvořené vlastní činností nebo se snaží získat finanční prostředky od externích investorů.

2.6 Věrnostní program

Věrnostní program je marketingový nástroj, který firmě umožňuje identifikovat a odměnit své zákazníky. Tyto programy, které jsou velmi populární v Evropě i USA, se nyní úspěšně rozšiřují i u nás. Díky věrnostním programům můžeme upevnit naši pozici na trhu a vybudovat důvěru a trvalý obchodní vztah s našimi zákazníky.(11)

Věrnostní programy jsou jednou z forem aktivního zapojení zákazníků do přímé prezentace společnosti. Tento marketingový nástroj je určen stálým zákazníkům, které sdružuje v centrální databázi. Věrnostní programy přinášejí svým účastníkům různorodé výhody. Součástí věrnostního programu je vedení bodového účtu, vystavení zákaznické karty, možnost slev na produkty a služby u smluvních partnerů, věcné dárky, distribuce periodik apod.(12)

Podle charakteru výhody dělíme věrnostní programy na:

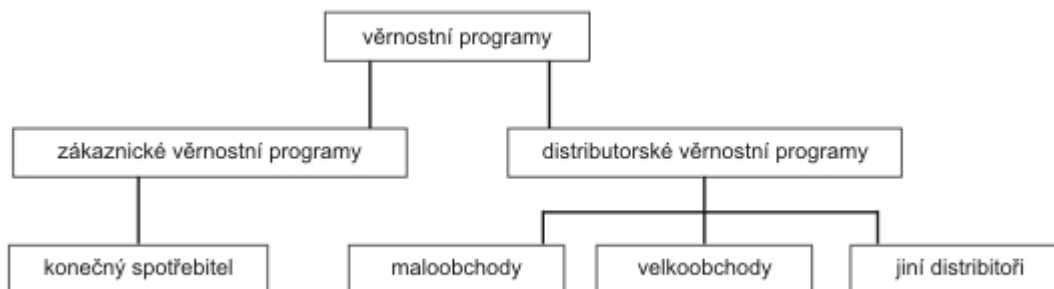
- **Dárkové věrnostní programy** – dárky zdarma a vzorky zdarma
- **Slevové věrnostní programy** – sleva na další nákup, zvýhodněné nabídka, poukázky na odběr zboží v určité ceně, produkty za snížené ceny, prémie
- **Rabatové věrnostní programy** – sleva za odběr zboží v určité hodnotě
- **Kombinované věrnostní programy** – Spotřebitel obdrží věrnostní kartu, která ho zařadí do věrnostního klubu. Na této kartě jsou body shromažďovány. Spotřebitel si tak může vybrat zda si za uspořené body vezme dárek, vyčerpá slevu, nebo body použije k dalšímu nákupu.

Směry věrnostních programů

Věrnostní programy jsou směřovány dvěma základními směry:

- **na zákazníka** - Zákaznické věrnostní programy (consumer loyalty programs)
- **na obchodníka** - Distributorské věrnostní programy (trade loyalty programs)

Obrázek 2-1 –Věrnostní programy



Přínosy věrnostních programů

- Posílíte dobré vztahy s vašimi stávajícími zákazníky.
- Vybudujete důvěru a trvalé obchodní vztahy s vašimi odběrateli.
- Získáte nové zákazníky, které jinak nejeví o vaše produkty či služby zájem.
- Zvýšíte spotřebitelovu motivaci k nákupu a tím podpoříte prodej vašich produktů.
- Upevníte svoji pozici na trhu.
- Získáte konkurenční výhodu.(15)

V ostrém konkurenčním boji jsou věrnostní programy pádným důvodem při rozhodování stávajícího zákazníka, zda setrvat u Vaší společnosti nebo zamířit ke konkurenci. Pomocí kvalitního věrnostního programu se vytváří okruh stabilních zákazníků, případně obchodních partnerů, kteří pod vidinou bonusového přístupu k nim, nemají důvod zamířit jinam.

3 Analýza problému a současného situace

V této kapitole provedu analýzu pomocí modelu „7S“, SWOT analýzu, SLEPT analýzu a Porterův model konkurenčních sil. Tyto analýzy byly provedeny po konzultacích s vedením a pracovníky CA Invia.cz

3.1 Analýza vnitřních faktorů – Model „7S“

Můžeme říci, že jedním z důležitých cílů strategické analýzy firmy by mělo být odhalení rozhodujících faktorů podmiňujících úspěch firmy při realizaci její strategie, což jsou tak zvané klíčové faktory úspěchu. Právě při jejich identifikaci je užitečnou pomůckou model „7S“, metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, která říká, že musíme strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory analyzovat globálně, ve vzájemných vztazích a působení, systémově.(13)

Model je nazýván podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S:

- Strategie (Strategy)
- Struktura (Structure)
- Systémy řízení (Systems)
- Styl manažerské práce (Style)
- Spolupracovníci (Staff)
- Schopnosti (Skills)
- Sdílené hodnoty (Shared values)(13)

1. Strategie

Strategie firmy CA Invia.cz odpovídá na otázku jak dosahuje svých vizí a cílů, jak společnost reaguje na příležitosti a hrozby ve svém oboru podnikání. Cílem společnosti CA Invia.cz je poskytovat kvalitní služby, snažit se maximálně uspokojit své zákazníky a vybudovat si u nich důvěru a trvalý obchodní vztah se svými zákazníky.

2.Struktura

Organizační struktura společnosti CA Invia.cz je zmíněna výše a tato organizační struktura je pro firmu vyhovující.

3. Systém řízení

Každý z pracovníků firmy Invia .cz je seznámen se svými pracovními činnostmi a řídí se vnitropodnikovými předpisy, ze kterých mu vyplývají jeho práva a povinnosti.

4. Styl manažerské práce

Firma má v současné době manažera pobočkové sítě, IT manažera, office manažera a flight ticket manažera. I když se jedná o větší firmu, většina manažerů, včetně vedení a také vedení prodejního oddělení jsou schopni zastoupit a řídit firmu v případně nutnosti.

5. Spolupracovníci

CA Invia.cz má působnost po celé České republice. Jak jsem se již zmínila, jde o větší společnost, ale přesto mohu říci, že vztahy v ní jsou více než pracovní. Společnost pořádá pravidelně firemní akce, kde se mají spolupracovníci možnost poznat i mimo práci a také možnost poznat kolegy z jiných poboček.

6. Schopnosti

Můžeme říci že v CA Invia pracuje kolektiv mladých lidí. Ale i přesto, většina z nich má již zkušenosti v tomto oboru a můžeme hovořit o profesionálním vedení či profesionálních prodejcích. Firma také zabezpečuje svým pracovníkům pravidelná školení. Prodejci v CA Invia jsou značně motivováni systémem odměňování. Prodejci

mohou za svou práci získat jak odměny měsíční tak i týdenní nebo jsou odměněni formou zájezdu nebo jiných benefitů.

7. Sdílené hodnoty

Pracovníci firmy jsou plně seznámeni a žijí s vizí a misí firmy, a tudíž vyvíjí úsilí pro zefektivnění a zkvalitnění své práce ve prospěch firmy a tím pádem i ve prospěch svůj.

3.2 SWOT analýza a nástroje vnější analýzy podniku

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů, ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržitě konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku reagovat na změny v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěru externích a interních analýz a na jejich základě identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a významné vlivy z okolí podniku - příležitosti a ohrožení.(4)

Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, které může vedení podniku svou činností ovlivňovat a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika, který může podnik využít nebo se jich vyvarovat. Často právě z požadavku odlišit dané charakteristiky plyne omezení SWOT analýzy. Mnohdy je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu, a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho slabinu či silnou stránku. Zjištěné slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby se sumarizují v přehledné tabulce, aby bylo možné porovnat silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby.

Cílem analýzy SWOT je získat strukturovaný pohled na okolí i vnitřní situaci podniku, směřující k předvídání vývojových trendů faktorů vnějšího prostředí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. Závěry této analýzy napomohou k odкрыtí podstatných faktorů pro formulaci strategie. (5) Následné strategické aktivity

musí směřovat k potlačování slabých stránek, musí s jistým předstihem predikovat možné ohrožení podniku a pro dosažení prosperity podniku musí zhodnocovat její silné stránky a pružně reagovat na objevené příležitosti.

Při zpracovávání SWOT analýzy je třeba respektovat dle Keřkovského tyto zásady:

- Závěry by měli být relevantní tj. zpracování SWOT analýzy by mělo být účelné
- Zaměřit se jen na podstatná fakta a jevy
- Měla by být identifikována jen „strategická“ fakta
- Objektivnost
- Zvýraznění nejvýznamnějších faktorů – např. uvedení v pořadí dle důležitosti(6)

Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Při analýze hrozeb je nutné vzít v úvahu faktor globalizace, který značně rozšiřuje relevantní okolí. Mezi typické hrozby Veber např. uvádí:

- Vysoká diferenciacie v odvětví
- Státní regulace
- Know-how, které odvětví používá
- Velký počet konkurujících si podniků, stejně velké konkurující podniky
- Pomalý růst odvětví
- Hrozba substitučních výrobků
- Hrozba vstupu nového výrobce atd. (7)

Příležitosti podnik využívá k neutralizaci hrozeb, jednak k vlastní rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí. Příležitost v odvětví odvisí také od jeho fáze (zralost, sestup) nebo globálnosti.

Slabé a silné stránky podniku

I když je okolí podniku bezpochyby velice silným faktorem ovlivňující volbu jeho strategie, není faktorem jediným. V úvahu se musí vzít i silné a slabé stránky podniku a jeho vnitřní zdroje. Slabé a silné stránky můžeme spatřovat dle Vebera v těchto oblastech:

- Finanční síla organizace
- Výzkum a vývoj

- Výrobní politika
- Úroveň managementu
- Organizace podniku
- Napojení na infrastrukturu
- Image podniku či výrobku atd. (7)

Vnější prostředí i vnitřní podmínky podniku jsou stále proměnlivější, dynamičtější. V závislosti na těchto změnách je nutné měnit i jednotlivé faktory. Při použití SWOT je důležitý dynamický aspekt, orientovaný na budoucí očekávané potenciální faktory, vazby a souvislosti.

SWOT je zkratkou slov z angličtiny:

- **S = Strengths = silné stránky podniku** (umožňují podniku získat převahu nad konkurenty, může to například být: přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, vyspělý tým managerů).

- **W = Weaknesses = slabé stránky podniku** (negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k níže organizační výkonnosti, například: neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje nebo manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi).

- **O = Opportunities = příležitosti ve vnějším prostředí** (současné nebo budoucí podmínky, které by mohl podnik využít ve svůj prospěch, by měly být posuzovány s ohledem na budoucnost).

- **T = Threats = hrozby z vnějšího prostředí** (současné nebo budoucí podmínky, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace, například: vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků nebo legislativní změny).

Slabé stránky by se měla CA Invia snažit v budoucnu eliminovat, naopak silné stránky co nejvíce využít a rozvinout.

Silné stránky

- Prodej po celé ČR
- On line prodej zájezdů (není nutný osobní kontakt)
- Spolupráce s jinými cestovními agenturami
- Komplexní služby
- Reklama
- Rezervační oddělení v sezonu (urychlí práci)
- Schopný a ochotný personál
- Odbornost pracovníků
- Individuální přístup ke každé zakázce

Slabé stránky

- Udržení stálého zákazníka
- Motivace zákazníka k dalším nákupům
- Nepřesné a matoucí údaje na internetových stránkách
- Absence reklamačního oddělení
- Stylistické chyby (maily apod.)
- Nedostatečné školení dočasných pracovních sil
- Obtížné vyhledávání firmy

Příležitosti

- Doplnění o další služby
- Podchytit stávající zákazníky
- Odměny a slevy pro stálé zákazníky
- Nové informační technologie
- Velký zájem o cestování

Hrozby

- Vzdávající konkurence (v ČR více jak 1 000 cestovních agentur)
- Devastace přírody
- Negativní civilizační jevy, (kriminalita, alkohol, drogy, pasivní trávení volného času)

3.3 SLEPT analýza

SLEPT analýza, někdy také nazývaná PEST analýza slouží k znázornění důležitosti politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů působících na podnik. Faktory podstatné pro jeden podnik, nemusí mít stejnou prioritu pro jiný. Důležité je odlišit významné vlivy právě pro určitý podnik. Stejně faktory mohou pro některý podnik představovat hrozbu a pro jiný příležitost. Je zřejmé, že jednotlivé vlivy se budou v čase měnit a různá bude i jejich váha dopadu na podnik.

Základním úkolem SLEPT analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.(4) Schopnost vystihnout změny v prostředí je velmi významná, neboť upozorňuje na příležitosti a varuje před riziky.

Následující tabulka uvádí přehled faktorů obecného okolí podniku tak, jak jsou využity pro zpracování SLEPT analýzy. Z daného členění je možno osamostatnit některé vlivy, jako jsou ekologické a klimatické faktory nebo vládní sektor, pokud jsou podstatné pro konkrétní podnikatelský záměr. Významnou součástí je i analýza vlivů globalizace.

Obrázek 3-1 - Přehled vlivu makrookolí – PEST analýza

Politicko legislativní vlivy	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Antimonopolní zákony • Ochrana životního prostředí • Ochrana spotřebitele • Daňová politika • Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus • Pracovní právo • Politická stabilita 	<ul style="list-style-type: none"> • Hospodářské cykly • Trendy hrubého národního produktu • Devizové kurzy • Kupní síla • Úrokové míry • Inflace • Nezaměstnanost • Průměrná mzda • Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické vlivy
<ul style="list-style-type: none"> • Demografický vývoj populace • Změny životního stylu • Mobilita • Úroveň vzdělání • Přístup k práci a volnému času 	<ul style="list-style-type: none"> • Vládní podpora výzkumu a vývoje • Celkový stav technologie • Nové objevy/ vývoj • Změny technologie • Rychlost zastarávání

Pramen: SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza 2000. s. 12

V této kapitole se zaměřím na vymezení obecného okolí společnosti CA Invia pomocí PEST analýzy.

S – Sociální

Sociální faktory mohou na jedné straně ovlivňovat poptávku po službách, na straně druhé však ovlivňují i nabídku služeb.

V současné době je pro firmu důležité znát přání a potřeby zákazníka, individuální přístup, budování vzájemného dlouhodobého vztahu. To jsou základy komunikace, která při správném řízení pozitivně ovlivňuje spokojenost a loajalitu zákazníka. Nejcennější devizou úspěšného podniku je věrný zákazník. Dlouhodobá marketingová strategie, která vede k identifikaci, udržení a podpoře nejlepších zákazníků a prohloubení jejich loajality ke značce, produktu či firmě, je aktivitou, do které je třeba investovat. Programy rozvoje a podpory zákaznické věrnosti a zákaznické kluby jsou tou správnou cestou.

L – Legislativní

Podnik cestovního ruchu se samozřejmě musí řídit existující legislativou a právními předpisy. Je potřebné respektovat veškerou další legislativu a sledovat vývoj zákonných norem a vyhlášek. Je nutné sledovat veškeré změny jak v obchodním, tak i v občanském zákoníku, daně, účetnictví.

Po vstupu naší země do EU se budou zákony ještě v mnohém měnit a je třeba být o tom informován a připravit se na ně.

Koupě turistických zájezdů je pro zákazníka vždy spojena s rizikem, protože zákazníci platí předem. Legislativa mnoha států k tomuto faktu přihlíží a chrání občany podobně jako při koupi zboží, které by mohlo ohrozit jejich zdraví nebo majetek. V zemích Evropské unie zákonná úprava podnikání v cestovním ruchu vychází ze *směrnice Rady evropského společenství z 13.6. 1990 č. 90/314/EHS „o hotových programech na cesty, prázdniny a zájezdy“*.

E – Ekonomické

Ekonomické faktory jsou pro firmu velice důležité a mají na ni velký vliv.

Cestovní ruch se stává nepostradatelným faktorem české ekonomiky. Cestovní ruch je ve světě považován za odvětví budoucnosti. Jeho význam pro českou ekonomiku je možno dokumentovat na několika vybraných statistických údajích. Od počátku 90. let má Česká republika dlouhodobě aktivní saldo platební bilance, čehož je dosaženo právě výsledky odvětví cestovního ruchu. Cestovní ruch také pozitivně ovlivňuje dynamiku investic.

Význam cestovního ruchu je dán i tím, že současně rozvíjí další odvětví a sektory, jako jsou doprava, stavebnictví, obchod, bankovníctví, kultura či sport. Nabízí tak nové pracovní příležitosti. Podle údajů WTTC¹ v roce 2005 zaměstnává cestovní ruch 611 403 lidí (12,9 % ze všech zaměstnaných) a 124 104 lidí je zaměstnáno přímo v cestovním ruchu (2,6 %).

Členství v EU má a bude mít na cestovní ruch značný vliv. V příjezdovém cestovním ruchu očekáváme nárůst počtu příjezdů turistů ze zemí EU, nárůst počtu obchodních a služebních cest, rostoucí význam kongresové turistiky, rostoucí zájem o regiony a v neposlední řadě i zvýšený zájem médií o dění v ČR.

Devizové příjmy z cestovního ruchu dosáhly v roce 2007 133,8 mld. Kč a předčily tak očekávání analytiků, původní odhady se totiž pohybovaly okolo 120 mld. Kč. V meziročním srovnání jde o nárůst o 7,6 % oproti roku 2006, kdy devizové příjmy z cestovního ruchu činily 124,3 mld. Kč. Jak vyplynulo z revize dat ČNB, rok 2006 překonal v objemu devizových příjmů z cestovního ruchu rekord z roku 2001, kdy devizové příjmy z cestovního ruchu dosáhly hodnoty 118 mld. Kč. V roce 2007 pak devizové příjmy z cestovního ruchu dosáhly další rekordní hodnoty.

Devizové výdaje na cestovní ruch však rostly mnohem rychlejším tempem, v roce 2007 dosáhly hodnoty 73,5 mld. Kč, což bylo o 18,1 % více než v roce 2006. Čisté příjmy ze zahraničního cestovního ruchu díky tomuto vývoji zaznamenaly pokles o 2,9 %, když v roce 2007 dosáhly 60,3 mld. Kč, oproti 62,1 mld. Kč v roce 2006. Za tímto vývojem stojí zejména rostoucí zájem českých občanů o zahraniční cesty. To souvisí s rostoucí životní úrovní v České republice a také dlouhodobým posilováním

¹ -World Travel and Tourism Council - Světová rada cestovního ruchu a turistiky

koruny proti zahraničním měnám. Podle odhadů Mag Consulting lze v následujícím roce očekávat pokračování tohoto trendu, tedy rychlejší růst devizových výdajů, a stagnaci či mírný pokles čistých příjmů z cestovního ruchu. Do vývoje v roce 2008 však může značně zasáhnout vývoj ekonomické situace v ČR a také aktuální události v cílových destinacích.

Příjezdový cestovní ruch rostl pomaleji. Podle šetření Českého statistického úřadu přijelo v roce 2007 do hromadných ubytovacích zařízení téměř 13 milionů hostů, což znamená meziroční nárůst o 1,9 %. Počet příjezdů rezidentů dosáhl 6,3 milionů, tedy o 0,1 % méně než v loňském roce zatímco počet příjezdů zahraničních hostů stoupl o 3,8 %, tedy na 6,7 milionů. V roce 2008 vzroste podle odhadů Mag Consulting počet příjezdů nerezidentů o další 2,5 - 4,5 %. (20)

P – Politické

Politické faktory jsou dalším činitelem, který může jak pozitivně, tak i negativně ovlivnit vývoj firmy.

Prostředky na státní podporu rozvoje cestovního ruchu se v posledních několika letech výrazně zvýšily, a to jak ze státního rozpočtu na rozvoj infrastruktury cestovního ruchu, ubytovacích kapacit, lázeňských zařízení, tak i na podporu zahraniční propagace. Významný zdroj podpory jsou též strukturální fondy Evropské unie. Další desítky milionů korun vydávají na podporu rozvoje cestovního ruchu krajské a místní orgány. Ve srovnání např. se sousedním Rakouskem je to však málo. Podpora rozvoje cestovního ruchu v regionech je důležitá pro regiony z ekonomického hlediska – turisté přinášejí do regionu peníze a podporují rozvoj podnikatelských aktivit.

T – Technologické

Technické a technologické faktory jsou pro společnost důležité, aby se vyhnula zaostalosti a prokazovalo inovační činnost. Firma tak může dosáhnout značného předstihu před konkurencí. Rychlá a pružná reakce přinese dočasnou konkurenční výhodu.

Úspěšná realizace a fungování projektu vyžaduje zabezpečení potřebných pracovních sil s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. V technicko-

ekonomické studii bychom měli specifikovat kvantitativní (počty pracovníků) a kvalitativní (kvalifikaci, dovednosti, zkušenosti) hlediska.

Konkrétně společnost Invia.cz je na moderních technologiích do značné míry závislá. Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, jedná se o společnost, podnikající, díky celosvětové síti Internet, bez jehož by působení firmy nebylo možné.

Není to jenom internet ve své podstatě. Společnost Invia.cz taktéž využívá technologií na Internetu postavených, bez nichž by samy nemohly existovat. Jedná se konkrétně o hlasové služby technologie Voice over Internet protocol² více známé pod označením VoIP. A tímto výčet technologií nekončí. Nezbytnou součástí každé moderní společnosti a to nejen Invia.cz je informační systém, softwarové vybavení pro vedení účetní agendy další služby z rozsáhlého balíku informačních a komunikačních technologií.

3.4 Porterův model konkurenčních sil

Důležitou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Analýza konkurenčních sil se zaměřuje na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních soupeřů a na současnou a budoucí konkurenční situaci. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční postavení a úspěšnost podniku.

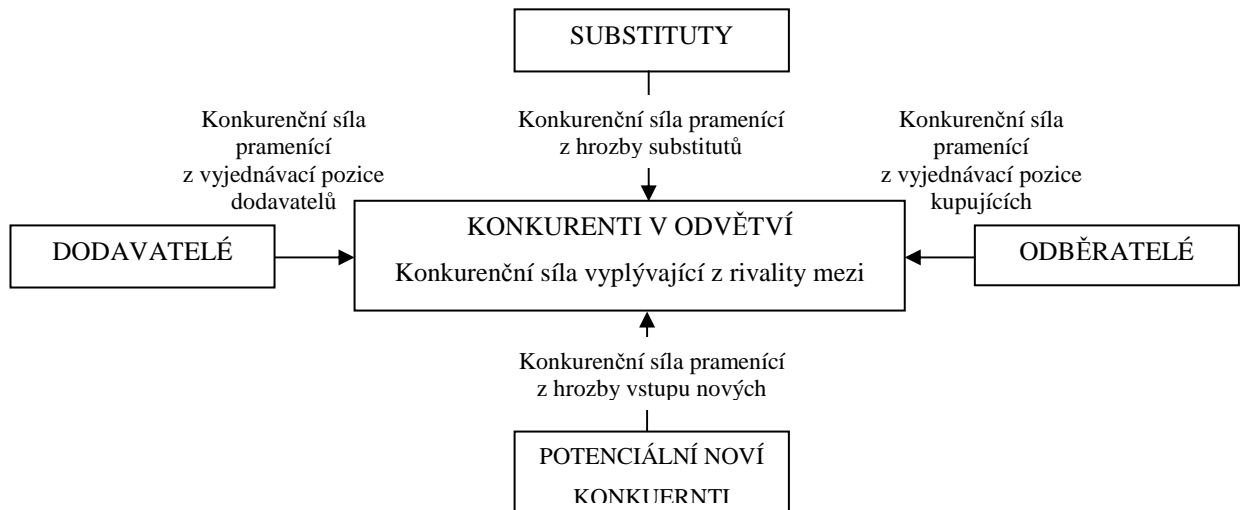
Velmi užitečným nástrojem při zjišťování situace v oborovém okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Jeho cílem je umožnit jasně pochopit síly, které působí v okolí podniku, a identifikovat, které významným způsobem ovlivňují přitažlivost odvětví.

² Voice over Internet protocol - Využívá se pro telefonování prostřednictvím Internetu, intranetu nebo jakéhokoli jiného datového spojení.

Jedná se o těchto pět základních faktorů, které uvádějí Keřkovský a Sedláčková:

1. Vyjednávací síla zákazníků
2. Vyjednávací síla dodavatelů
3. Hrozba vstupu nových konkurentů
4. Hrozba substitutů
5. Rivalita firem působících na daném trhu(4)

Obrázek 3-2 - Porterův model konkurenčního prostředí



Pramen: SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza 2000. s. 35

Konkurence v cestovním ruchu se rychle zvyšuje. Růstový potenciál cestovního ruchu se stal hlavní příčinou intenzifikace konkurence. Konkurence představuje velice dynamický proces. Podnik realizuje svoji marketingovou strategii a konkurenti odpovídají protitahem. Je důležité sledovat marketingové aktivity konkurentů, stejně jako své vlastní, aby bylo možné reagovat na chování konkurence. Současně je nutné zajistit dostatečnou flexibilitu podniku k modifikaci těchto marketingových programů.

Cestovní agentura musí neustále sbírat informace o strategiích, cílech, slabínách, přednostech a možných způsobech reakce konkurentů. Znalost silných a slabých míst konkurence umožňuje podniku rozvinout odpovídající strategii s využitím svých silných stránek a slabín konkurence.

1. Hrozba vstupu nových konkurentů

Invia.cz se snaží odolávat proti možnému vstupu nových konkurentů a poskytuje svým zákazníkům kvalitní služby počínaje velkou nabídkou zájezdů a pobytů, přes komunikaci se zákazníkem a podáváním informací klientům potřebné pro správný výběr zájezdu. Společnost Invia se snaží svým klientů ve všem vyhovět a to i v případě reklamací nebo jiných potíží.

CA Invia.cz by ráda nabídla svým klientům nějaké slevy. Slevy na zájezdech nejsou možné vzhledem k výši provizím, které agentura z prodaných zájezdů má.

2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Na Českém trhu působí více jak tisíc cestovních agentur, které se zabývají prodejem zájezdů a on line prodejem zájezdů, většinou jsou sice malé, ale jsou tady i větší cestovní agentury a to například společnost Net Travel, E Travel, Zájezdy.cz., Last.cz. CA Invia.cz má výhodu v tom, že patří mezi největší internetovou cestovní agenturu v České republice a je autorizovaný prodejce zájezdů více než 200 renomovaných a pojištěných cestovních kanceláří působících na českém a slovenském trhu. Další její výhodou je, že má rozmístěné pobočky, tzv. kamenné, po celé České republice.

3. Vyjednávací síla zákazníků

Cílem společnosti Invia.cz je klást důraz na individuální, stálý a dlouhodobý kontakt s klientem.

Při nákupu určitého zboží uvažuje zákazník spíše racionálně než emotivně. Uvažuje nad funkcemi, které mu bude zboží poskytovat. U služeb cestovního ruchu vzniká „citové pouto“, protože se jedná o práci s lidmi. Lidé služby poskytují a lidé je také konzumují. Vždy jde o vzájemnou interakci člověka s člověkem. Emoce a pocity

ovlivňují budoucí nákupní chování. Při nákupu služeb zákazníci používají kombinaci racionálního a emotivního uvažování.

4. Smluvní síla dodavatelů

Jak již bylo dříve zmíněno cestovní agentura Invia.cz spolupracuje s 200 renomovanými a pojištěnými cestovními kancelářemi působících na českém a slovenském trhu. CA Invia.cz má ve své nabídce zájezdy německých cestovních kanceláří, které nabízejí velmi zajímavé ceny dovolené.

5. Hrozba substitučních výrobků

V cestovního ruchu je kvalita výsledkem spolupráce mnoha partnerských subjektů. Vstřícnost prodejců v kanceláři, spolehlivost a bezpečnost či atraktivita programu tvoří výsledný integrovaný produkt, výsledný balíček, do kterého přispěla řada subjektů.

CA Invia nabízí kvalitní služby a spoustu výhod, které u jiných firem nenajdeme a stále se snaží nabídku služeb rozvíjet.

3.5 Shrnutí současného stavu firmy

V současné době se firmy předhánějí o přízeň zákazníka. Neustále vidíme kolem sebe reklamy, kde nás upozorňují na slevy, výhody a dárky pro stále zákazníky, akce apod.

Nejúčinněji lze o přízeň zákazníku bojovat cenou. Tato metoda má však své limity. Je spíše akvizičním prostředkem k vybudování zákaznické báze - například při vstupu na trh - nelze jí však využívat trvale a fakticky tak nezajišťuje trvalou loajalitu.

Stejně krátkodobé efekty přinášejí rovněž jednorázové slevové či věrnostní programy, například "letní akce" čerpacích stanic. I zde jednorázový vynaložené prostředky přinesou pouze jednorázový efekt.

Klient který už jednou nebo víckrát kupoval zájezd logicky požaduje nějakou slevu, kterou CA Invia.cz neposkytuje (když jednomu poskytnete slevu, budou jí chtít

všichni – je to efekt UPC³/karneval⁴, který začal klientům, kteří chtěli odejít, slevu v podobě 50% slevy na měsíčním paušálu, velmi rychle se to rozkřiklo a všichni chtěli najednou odejít, aby jim byla nabídnuta sleva. Stejně to funguje u telefonních operátorů, chcete volné minuty navíc a jste u operátora nějakou dobu tak řeknete, že chcete odejít a oni Vám nabídnou třeba navíc k paušálu 1000 volných minut).

Vzhledem k tomu že cestovní agentura slevu neposkytuje je pak velmi obtížné takového klienta nějak motivovat k dalším nákupům. Slevy v tomto oboru nejsou možné vzhledem k vyšším provizím.

Samozřejmě cílem je podchytit stávající klienty. V ČR nyní působí víc jak 1000 cestovních agentur, většinou jsou sice hodně malé ale je tu i dost velkých hráčů (last.cz, nettravel.cz atd.).

Ověřeným prostředkem pro stálou věrnost zákazníku jsou věrnostní programy založené na odměňování zákazníků v závislosti na jejich dlouhodobém nákupním chování.

³ UPC – Universal Product Code – poskytovatel satelitní televize, kabelová televize, internetu, telefonu.

⁴ Karneval - poskytovatel satelitní televize, kabelová televize, internetu, telefonu.

4 Návrh na rozšíření služeb CA

Invia.cz, s.r.o.

Cílem mojí diplomové práce je navrhnout pro společnost Invia.cz marketingový tah pro získání a hlavně udržení stávajícího zákazníka. Vzhledem k tomu, že cestovní agentura Invia.cz nemůže poskytovat slevy na zájezdech, kvůli vyšší provize, jak je již zmiňováno v analýze společnosti, navrhuji program pro odměňování zákazníků, aby klient neodešel ke konkurenci. Návrh na rozšíření společnosti CA Invia.cz je poskytování benefitů klientům společnosti formou slev a dárků.

Společnost CA Invia.cz má předmětem podnikání nejen provozování cestovní agentury, ale také reklamní činnost a marketing.

Návrh na rozšíření společnosti je tedy připravit pro nové i stávající zákazníky věrnostní program. Rozhodla jsem se pro zákaznický věrnostní program, kde klienti Invia.cz budou moci využívat slev a budou odměňováni dárky. Navrhuji věrnostní program Invia.

4.1 Cíl podniku

Záměrem je vytvořit věrnostní program pro klienty cestovní agentury Invia.cz., který svým držitelům bude umožňovat čerpat výhody v podobě slev za služby a zboží.

Plán je takový:

Nasmlouvat co nejvíce obchodních partnerů v oblasti ubytování, stravování, cestování, módy, elektroniky, auto moto, volného času, hobby atd., kde klienti CA Invia.cz budou moci čerpat slevy. V současné době má společnost Invia.cz asi 100 000 zaregistrovaných klientů, kteří by věrnostního programu využívali. Jsou to klienti z celé České republiky.

Ať už budete chtít jet na dovolenou, nebo si koupit auto, oblečení, elektroniku, budete hledat ubytování, chtít se vzdělávat, či cokoliv jiného, tam všude bude vaše Invia karta vaším partnerem.

Dále navrhuji vytvořit tzv. elektronický katalog, kde klienti Invia.cz naleznou, kde všude budou moct slevovou kartu Invia využít. Další návrh je tzv. direkt mail. Tak se pomocí mailů klienti doví novinky ze světa nákupů od nasmlouvaných partnerů společnosti Invia.cz.

Efektivní věrnostní řešení by mělo mít stanovené jasné a měřitelné cíle zaměřené na zlepšování profilu společnosti. Prostřednictvím věrnostního programu je možné obecně dosáhnout následujících cílů:

- Identifikace cílové skupiny
- Monitoring zákaznického chování
- Podpora prodeje produktů společnosti
- Formování chování zákazníka (navýšení počty nákupů, navýšení hodnoty nákupů,...)
- Získání zpětné vazby, personalizovaná komunikace s klientem
- Preference značky

Cílem věrnostním programem je získat stále zákazníky, kteří zůstanou věrni i při dalším zakoupení zájezdu či dovolené a nezamíří ke konkurenci. V ostrém konkurenčním boji jsou věrnostní programy pádným důvodem při rozhodování stávajícího zákazníka, zda setrvat u Vaší společnosti nebo zamířit ke konkurenci. Pomocí kvalitního věrnostního programu si vytváříte okruh stabilních zákazníků, případně obchodních partnerů, kteří pod vidinou bonusového přístupu k nim, nemají důvod zamířit jinam. Výsledkem je dlouhodobé navýšení poptávky.

4.2 Marketingový plán

V marketingovém plánu jde především o ovlivňování potřeb a přání, formulujících se na cílových trzích, konkrétně o zpracování prvků marketingového mixu. Jedná se tedy o zpracování produktu/ služby, stanovení ceny, stanovení komunikačního mixu a stanovení místa poskytování služby(u výrobku se jedná o distribuci).

4.2.1 Produkt

Produktem je zákaznický věrnostní program, který je určen klientům cestovní agentury Invia.cz, s.r.o.

Věrnostní programy jsou jednou z forem aktivního zapojení zákazníků do přímé prezentace společnosti. Tento marketingový nástroj bude určen stálým zákazníkům, které sdružuje centrální databáze. Věrnostní program přinese svým účastníkům různorodé výhody. Součástí věrnostního programu bude vedení bodového účtu, vystavení zákaznické karty, možnost slev na produkty a služby u smluvních partnerů, věcné dárky, distribuce periodik apod.

Jak je zmíněno výše klientům budou vystaveny zákaznické karty Invia a díky této kartě budou moci zákazníci čerpat slevy na produkty a služby u smluvních partnerů. Navrhují také sestavit bodový věrnostní program, kdy klient při koupi zájezdu v hodnotě 5 000 Kč a více získá na svou kartu body a podle počtu bodů získá dárek jako např. nafukovací polštářek na cesty nebo hodnotnější dárky jako kufry a taška nebo dokonce jednodenní zájezd.

Součástí tohoto projektu je připravit pro naše klienty elektronický katalog, aby klienti byli informováni, kde mohou slevy čerpat, v kterých obchodech, restauracích nebo hotelech, kadeřnictvích atd. A také, aby věděli jaké dárky mohou v rámci věrnostního programu získat.

Další návrh je tzv. directmail, je to služba, kde se klient zaregistruje pomocí své mailové adresy a na tuto adresu mu budou zasílány novinky od našich smluvních partnerů. Zákazník má pak pocit, že konkrétní mail, byť automaticky vygenerovaný, byl napsán právě pro něj. Tato služba se bude určitě líbit i našim smluvním partnerům,

budou moci prostřednictvím Invie.cz. informovat o novinkách, které nabízí, případně o akcích a slevách, které budou v jejich firmách, obchodech, restauracích probíhat.

Smluvní partneři

Důležitou částí návrhu je nasmlouvat co nejvíce obchodních partnerů, kde klienti CA Invia.cz budou moci slevy uplatňovat. Po navázání spolupráce s těmito partnery budou tato místa, tedy obchody, restaurace a jiné označena logem Invie, aby zákazník věděl, že tady může použít svoji slevovou kartu.

Obrázek 4-1 – Logo Invia.cz



Smluvním partnerům by CA Invia.cz nabízela oboustranně prospěšnou spolupráci, která by ve zkratce spočívala v tom, že jim Invia.cz poskytne velmi obsáhlé portfolio klientů a za to oni poskytnou slevu, kterou budou naši klienti využívat. Tato spolupráce bude nabízena zcela bezplatně a výši slevy, kterou budou partneři poskytovat bude jen a jen na nich. Je tady možnost, že nejdříve dají slevu nižší a později mohou tyto údaje měnit. Slevy se budou udávat v procentech. Pro naše budoucí partnery by byla připravena ještě další výhoda a to taková, že slevy se mohou lišit na různé druhy zboží či služby, anebo je možnost dát slevu jen na některé vybrané druhy zboží nebo služby. Například ve stravovacích zařízeních bude možnost dát slevu pouze na jídlo apod.

Spolupráce by také spočívala v tom, že smluvní partneři budou zcela bezplatně zveřejněni v elektronickém katalogu, takže Invia by nabízela reklamu zcela zdarma pro tyto partnery. Další výhodou navázání spolupráce s Invií.cz a jejím věrnostním programem bude v již zmiňovaném portfoliu klientů z minimálně střední příjmové skupiny, větší informovanost - oproti ostatním společnostem, které pouze vystaví slevovou kartu, ale Invia.cz by klienty informovala pomocí již výše zmíněných direkt mailů o jejich akčních slevách, o sortimentu zboží, apod. Naši klienti by tedy věděli, k čemu jejich karta bude sloužit a budou vědět kdy, kde a jak ji použít.

Ve svém návrhu myslím samozřejmě i na internetový prodej, na tzv. e shopy, které jsou v současné době hodně oblíbené. I tady může klient Invia.cz využít své karty. Při objednání zboží klient zadá číslo karty a prodejce si může u cestovní agentury následně ověřit, zda je daný zákazník stálým klientem Invia.cz.

Smluvní partneri uzavřou spolupráci s Invií.cz. s.r.o. na základě smlouvy o obchodní spolupráci.

Karta Invia

Věrnostní karta Invia bude označena logem Invia, které je na obrázku výše. Každá karta bude mít číslo a jméno a příjmení klienta. Tuto kartu budou klienti předkládat, jakmile budou chtít využít slev u některého z našich partnerů.

Návrh bodového věrnostního programu

20 bonů

- nafukovací polštářek na cesty
- plážový míč
- létající talíře
- plážový vak

40 bonů

- chladící taška
- sportovní mini radio
- plastový termohrnek

60 bonů

- nožičky
- froté ručníky
- ledvinka
- cestovní budík

- svítilny

80 bonů

- tričko (dámské - dlouhý rukáv)
- plážové lehátko
- batoh
- triko (polokošile pánská)
- triko (polokošile dámská)

100 bonů

- kovová termoska (0,5l)
- termohrnek s nabíječkou do auta
- plážové lehátko se clonou
- dalekohled
- petanque

120 bonů

- cestovní souprava
- plážový slunečník
- kovová termoska
- ocelové nerez butylky
- mikina
- sportovní taška

140 bonů

- kufr trolley
- bunda v tašticce
- camping sada
- cestovní taška

160 bonů

- taška piknik
- flash disk
- vesta (pánská, dámská)

180 bonů

- jednodenní autobusový zájezd pro dva

Každý účastník by dával svou účastí souhlas k tomu, aby jeho osobní údaje byly zařazeny do databáze společnosti Invia.cz, s.r.o. za účelem spravování bonus programu pro klienty a zaslání dárku či jiné zásilky informující o tomto programu.

4.2.2 Cena

Podstatou věrnostních programů je odměnit zákazníky za loajalitu a věrnost ke společnosti. Jedná se tedy o odměnu za věrnost a proto by tento věrnostní program nebyl zpoplatněn pro klienty CA Invia.cz .

Jak jsem se již zmiňovala v předcházející kapitole, ani po smluvních partnerech neplánuji žádné poplatky. Jen, aby stanovily slevu pro naše klienty. Pro tyto partnery je to zároveň reklama, protože budou zveřejněni v elektronickém katalogu, který bude na internetových stránkách.

Cílem je přimět zákazníka, který jednou využil služeb Invia.cz, aby se stal trvalým zákazníkem. Zaměřujeme se na vytváření dlouhodobého vztahu mezi klientem a námi. Snažíme se podchytit stále klienty, aby nevyužívali služeb konkurence.

4.2.3 Marketingová komunikace

Pro úspěch zřizované služby je důležité dostat jméno firmy a produktu do podvědomí zákazníků, seznámit je s nabízenými službami a výhodami z toho vyplývajících.

Klienti, kteří již v minulosti využily služeb CA Invia.cz a zaregistrovali se u společnosti, budou informováni o nabízeném novém produktu mailem, který při této registraci uvedli. Následně by jim byly zaslány na jejich adresy věrnostní karty s informacemi.

Noví zákazníci CA Invia.cz budou informováni o novém produktu přímo od prodejců při zakoupení a následné registraci v CA Invia.

O věrnostním programu se dovíme i na internetových stránkách CA Invia.cz. Já navrhuji, aby byl přímo odkaz na věrnostní program Invia, kde bude zmiňovaný elektronický katalog a veškeré informace o věrnostním programu. Rozepsat se na webu o tom, co vše je pro zákazníky připraveno a co získají registrací, objednávkou a nákupem. Dát jim takto výrazně najevo, jak si jejich zájmu ceníme.

Pokud jde o smluvní partnery, ti budou informováni operátory. Plánuji tzv. aktivní telemarketing, kdy operátorky či operátoři podle vytvořené databáze budou telefonicky oslovovat vedení firem, nebo marketingové oddělení apod. a budou informovat o novém produktu. Následně jim pak budou zaslány v elektronické podobě nebo poštou veškeré informace a podklady, aby se mohli poradit a rozhodnout, zda s námi tuto spolupráci uzavřou.

4.2.4 Místo poskytování služeb

Jak jsem se ve své práci již několikrát zmínila, cestovní agentura Invia. cz poskytuje své služby po celé České republice a je tzv. on line prodejce zájezdů, takže k osobnímu kontaktu nemusí vůbec dojít. To samé platí o jejím novém produktu, věrnostním programu.

Sídlo společnosti CA Invia.cz, s.r.o. je v hlavním městě Praze. Na pobočce v Praze by byl k dispozici, co se týče věrnostního programu, Ondřej Vacek, který na této pobočce pracuje v oddělení ubytování v ČR. Místo poskytování služeb, jako takové, by bylo v největší pobočce CA Invia v Brně, kde se nachází i největší call centrum. Zde by byli k dispozici operátorky, které budou telefonicky kontaktovat smluvní partnery, budou zde přijímat klienty, kteří budou mít zájem o osobní schůzku, budou chtít zodpovědět dotazy nebo přijdou přímo podepsat smlouvu pokud se bude

jednat o smluvní partnery. V případě zákazníků Invie.cz budou provádět registrace a rozesílat nebo vydávat klientů věrnostní karty, dárky a všechny potřebné úkony související s věrnostním programem.

Vybavení

V CA Invia na pobočce v Brně budou poskytnuty prostory pro věrnostní program. Nejlepší možností je zřídit samostatnou kancelář, aby se pracovníci nerušili s ostatními prodejci.

Co se týče nábytkového vybavení, budou potřeba dva stoly nebo jeden větších rozměrů, dále dvě kancelářské křesla a židle pro zákazníky a také skříň nebo police na odkládání kancelářských potřeb.

Kromě nábytku budou potřeba tato zařízení:

- Dva počítače
- Dva telefony – pevná linka
- Dvě tiskárny na karty
- Tiskárna
- Skládačka papíru
- Fax
- Kancelářské potřeby

4.3 Organizační plán

Organizační plán nebude nijak složitý. Můj návrh je takový, že věrnostní program Invia by mohl mít na starost již zmiňovaný Ondřej Vacek, zaměstnanec CA Invia.cz, oddělení Ubytování v ČR, který má již v této oblasti zkušenosti. Dále by byli přijati dva pracovníci, již výše zmiňované operátorky nebo operátoři. A další dva brigádníci, kteří by byli potřeba později na komplementaci karty.

Jeden z těchto zaměstnanců bych mohla být přímo já a další bude přijat na základě pohovoru. Tento pracovník bude přijat na pozici operátor aktivního

telemarketingu. Pracovní vztah bude sjednán jako dohoda o provedení práce. Tato pozice bude vhodná pro ty, kteří chtějí pracovat na poloviční úvazek, nebo studenty se zkušenostmi s telemarketingem. Popisem práce bude telefonické kontaktování firem, našich budoucích smluvních partnerů, rozesílání mailů, opětovné kontaktování firem, rozesílání smluv a věrnostních karet s průvodními dopisy, případně vést osobní schůzky.

Požadavky pro přijetí by byli takové:

- Dlouhodobá spolupráce
- Velmi dobré komunikační a prodejní dovednosti, kultivovaný projev
- Odpracovat minimálně 5 hodin denně
- Znalost microsoft word, excel, outlook
- Chut' do práce

Po té co bude vhodný kandidát přijat, bude absolvovat školení a může se pustit do práce. Nabízená mzda je plánovaná asi 65 Kč za hodinu, plus odměny za každou uzavřenou smlouvu s novým partnerem. Pohovory a školení budou konány na pobočce CA Invia v Brně na personálním oddělení. Školení bude také v Brně.

Budou přijati ještě další brigádníci na komplementaci karty. Jejich pracovní náplní bude komplementovat slevové karty společně s průvodními dopisy a vkládání do obálek. Odměna za tuto brigádu bude 50 Kč za hodinu.

Hlavní náplní mojí práce je také kontaktování firem, kterým budeme náš produkt nabízet a vedení osobní schůzek pokud bude potřeba. Také bych připravila potřebné databáze firem, které budou kontaktovány, scénář telefonických hovorů a jiné věci, které budou potřeba.

Zatím plánuji přijetí pouze dvou operátorů, podle situace je ale možné, že bude potřeba ještě jeden pracovník, aby byli naši budoucí partneři kontaktování co nejdřív a co nejdřív byla zahájena spolupráce s nimi.

4.4 Ekonomická část podnikatelského plánu

V této části podnikatelského záměru jsou zahrnuty veškeré náklady na realizaci zákaznického věrnostního programu a ekonomické zhodnocení investice do tohoto projektu.

4.5 Náklady na realizaci věrnostního programu

Ve svém návrhu na rozšíření společnosti CA Invia.cz jsem se rozhodla odměnit klienty společnosti za věrnost a plánuji připravit pro ně věrnostní program. Plán je vydat 100 000 věrnostních karet klientům CA Invia.cz.

Je třeba specifikovat finanční zdroje, které budou sloužit k realizaci věrnostního programu a to jak k úhradě administrativy, tak k vytvoření věcných předpokladů, tedy veškerého zařízení apod. pro poskytování těchto služeb. Uvádím náklady na vydání 100 000 věrnostních karet.

Náklady na prostory

Jak jsem již uvedla předešlé kapitole místo poskytování služby bude v prostorách cestovní agentury a proto nevzniknou žádné náklady na prostory. Zařízení, které bude potřeba, jako stoly, kancelářská křesla a police jsou rovněž k dispozici v cestovní kanceláři Invia.cz.

Náklady na zaměstnance

S tímto rozšířením je nutno počítat také s rozšířením počtu zaměstnanců a s náklady na ně.

Co se týče zaměstnanců Invie.cz, kteří budou mít, včetně svojí práce, na starost věrnostní program budou mít určený pevný plat, jak je ve firmě již zvykem, a to měsíční hrubá mzda prodejce 15.000,- Kč plus provize z prodeje.

Odměna operátorů činí 65 Kč za hodinu a prémie 10 Kč za uzavřenou smlouvu a brigádníci budou odměněni 50 Kč za hodinu.

Předpokládané rozšíření zaměstnanců bude následující:

Tabulka č.4-1- Náklady na zaměstnance

Profese	Počet	Odměny	Mzdové náklady
Operátor aktivního telemarketingu	2	5 000	83 000
Brigádník na komplementace karet	2		35 000
Náklady na rozšíření zaměstnanců	4		Celkem 118 000

Ceny jsou uváděny v Kč.

Technické vybavení:

- Počítače
- Telefony
- Fax
- Tiskárna
- Tiskárna na karty
- Skládačka papíru

Náklady na počítače, telefony, jako přístroj, a fax rovněž žádné nevzniknou. Toto vybavení máme k dispozici v CA Invia.cz.

Bude potřeba pořídit novou tiskárnu, tiskárnu na karty a skládačku papíru.

Tiskárna bude pořízena v hodnotě 8 000 Kč. Tiskárnu na karty budeme muset pořídit nejspíš dvě. Jedna tiskárna vydrží na vytištění 50 000 karet. My budeme v současné době potřebovat 100 000 karet. Stále se vyplatí tyto tiskárny pořídit. Kdybychom si věrnostní karty nechali tisknout vyšla by nás jedna karta asi na 1,98 Kč, vyšlo by nás to tedy skoro na 200 000 Kč a tiskárnu na karty pořídíme za 40 000, budeme potřebovat dvě.

Skládačka papíru se nám také vyplatí, ale až později.

Předpokládané náklady na technické vybavení:

Tabulka č.4-2 – Náklady na technické vybavení

Technické vybavení	Počet	Náklady
Tiskárna	1	8 000
Tiskárna na karty	2	80 000
Skládačka papíru	1	10 000
Náklady celkem		Celkem 98 000

Ceny jsou uváděny v Kč.

Ostatní náklady:

Mezi tyto náklady spadají náklady na telefony - volání, internet, poštu, kancelářské potřeby, na nákup karet a také náklady na tisk průvodních dopisů, tisk samolepek a na dárky pro zákazníky.

Tabulka č.4-3 – ostatní náklady

Ostatní	Počet	Náklady
Karty bílé na tisk	100 000	4 000
Tisk průvodních dopisů	100 000	16 000
Tisk samolepek		1 500
Tisk karet	100 000	12 000
Obálky	100 000	2 500
Balení lepíků (1 balení=5000lepíků)		6 000
Pošta		5 000
Telefony - volání		70 000
Dárky		30 000
Celkem		Celkem 147 000

Ceny jsou uváděny v Kč.

Celkové náklady

Tabulka č.4-4 - celkové náklady

1. Technické vybavení	Počet	Cena
1.1 Tiskárna	1	8 000
1.2 Tiskárna na karty	2	80 000
1.3 Skládačka papíru	1	10 000
2. Zaměstnanci		
2.1 Operátorky	2	83 000
2.2 Brigádníci	2	35 000
3. Ostatní		
3.1 Karty bílé na tisk (1 balení= 100 kusů)	100 000	4 000
3.2 Tisk průvodních dopisů	100 000	16 000
3.3 Tisk samolepek		1 500
3.4 Tisk karet	100 000	12 000
3.4 Obálky	100 000	2 500
3.5 Balení lepíků (1 balení=5000lepíků)		6 000
3.6 Pošta		5 000
3.7 Telefony - volání		70 000
3.9 Dárky		30 000
Potřeba kapitálu		Celkem 363 000

Ceny jsou uváděny v Kč.

Celkové náklady na věrnostní program jsou 363 000 Kč. Tyto náklady jsou na vydání 100 000 věrnostních karet. Celá tato realizace projektu bude trvat zhruba 10 měsíců.

4.6 Ekonomické zhodnocení investice

Pro posouzení investice jsem zvolila metodu čisté současné hodnoty, metodu vnitřního výnosového procenta a prosté doby návratnosti.

NPV – čistá současná hodnota projektu

Čistá současná hodnota je v dnešní době jedním z nejvhodnějších kritérií. Je v ní zahrnuta celá doba životnosti projektu i možnost investování do jiného stejně rizikového projektu.

Pokud vyjde NPV kladné, lze projekt doporučit k realizaci.(17)

IRR (vnitřní výnosové procento)

Čím je IRR (Vnitřní výnosové procento) větší, tím spíše lze projekt doporučit k realizaci. Vnitřní výnosové procento není nic jiného, než trvalý roční výnos investice. Jednoduše řečeno se jedná o diskont, při němž je NPV investice rovno nule.

Pokud je vnitřní výnosové procento (trvalý roční výnos) větší než uvažovaný diskont, lze projekt (za určitých podmínek) doporučit k realizaci. Interpretace a výpočet IRR není však nijak jednoduchá záležitost. Mohou se vyskytnout případy, kdy je IRR záporné nebo existuje IRR více a nebo neexistuje žádné atd. (17)

Doba návratnosti

Čím je doba návratnosti kratší, tím spíše lze projekt doporučit k realizaci. Prostá doba návratnosti je nejjednodušší, nejméně vhodné, ale naopak velice často užívané ekonomické kritérium. Největší nevýhodou tohoto kritéria je, že zanedbává efekty po době návratnosti a zanedbává fakt, že peníze můžeme vložit do jiných investičních příležitostí. (17)

Tabulka č.4-5 - ekonomické hodnocení investice

Předpokládaný výnos	NPV	Doba návratnosti	IRR
350 000 Kč	244 438 Kč	2 let	58%
500 000 Kč	504 769 Kč	1 let	105%
750 000 Kč	938 653 Kč	1 let	108%

Pro tyto výpočty jsem použila výpočtová pomůcku EKONOMICKÁ EFEKTIVNOST INVESTIC, finanční kalkulátor(17).

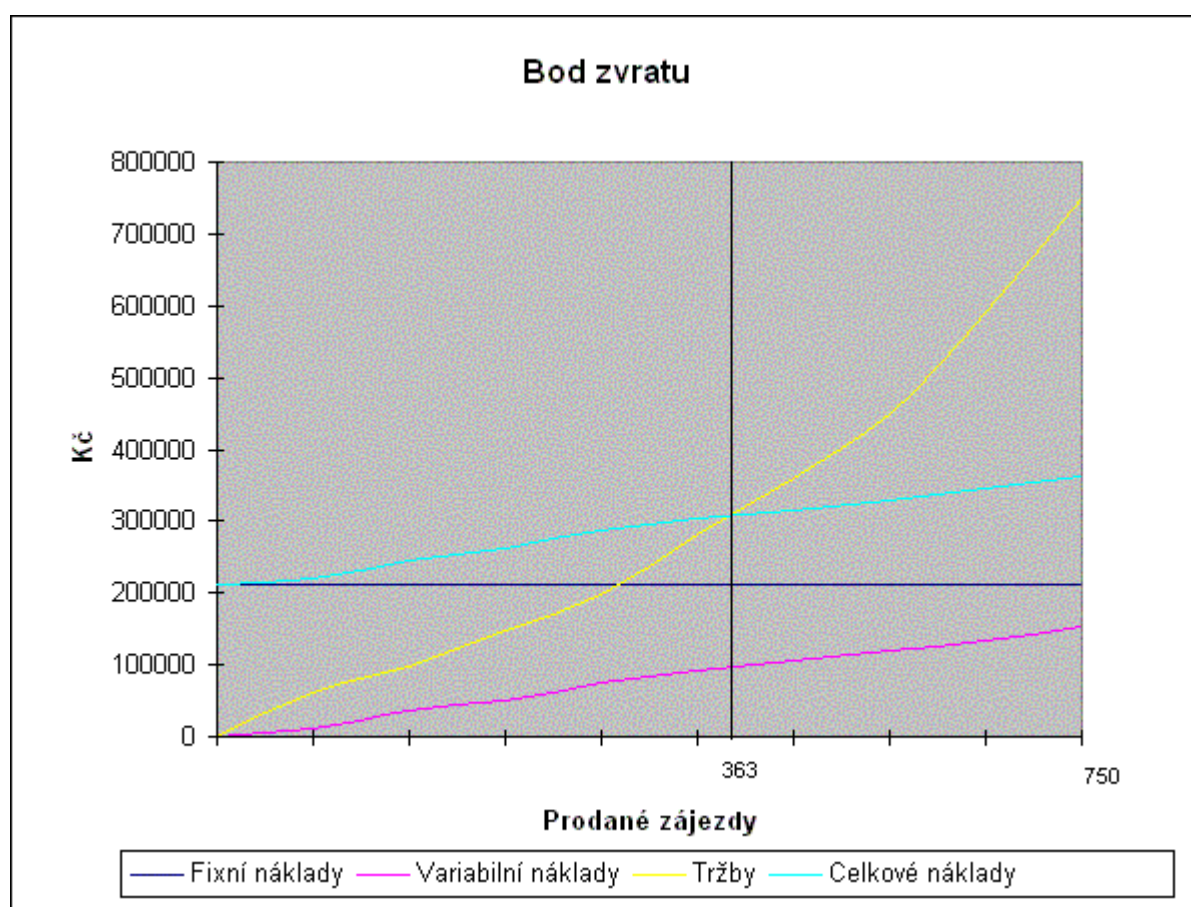
Nejdříve jsem stanovila náklady na vydání 100 000 věrnostních karet, což bude trvat asi 10 měsíců. V dalších letech počítám se snížením nákladů, a to po prvním roce už více jak o polovinu. Odpadnou hlavně náklady na zaměstnance, kdy zůstane pouze stálý pracovník Invia.cz, který bude mít věrnostní program na starost a počítám s jedním brigádníkem na komplementaci karet. Dále náklady na technické vybavení, kde bude potřeba dokoupit tiskárnu na karty. Dále nevzniknou tak vysoké náklady na telefon, dále pak poštu, tisk potřebných věcí apod.

Bod zvratu

Bod zvratu udává počet jednotek výkonů, při kterém jsou celkové náklady a celkové výnosy totožné.(19)

Pro zjištění bodu zvratu jsem rozdělila náklady na věrnostní program na náklady fixní a variabilní. Variabilní náklady se mění v závislosti objemu výroby. Fixní náklady jsou z krátkodobého hlediska nezávislé na objemu výroby, v dlouhodobém časovém horizontu se mění skokově.(1)

Graf 4-1 – Bod zvratu



Jak je vidět z grafu výše, bod zvratu nastává při 363 prodaných zájezdech.

Finanční plán obsahuje veškeré náklady související s realizací věrnostního programu pro klienty cestovní agentury Invia.cz, s.r.o. Jsou to náklady jak na úhradu administrativy, tak k vytvoření věcných předpokladů, tedy pořízení veškerého zařízení potřebného k realizaci projektu.

Finanční plán dále obsahuje ekonomické zhodnocení investice. Ty jsem zpracovávala na základě odhadů výnosů z tohoto projektu. Jak už bylo v této práci několikrát uvedeno, CA Invia.cz má provize z prodaných zájezdů a to asi 10% z jednoho zájezdu. Při svých výpočtech počítám se zájezdy v hodnotě 10 000 Kč.

Po zhodnocení současné situace společnosti Invia.cz, vytvořením marketingového a organizačního plánu a ekonomickou částí podnikatelského záměru jsem dospěla k názoru, že by se mohla firma pokusit tento projekt realizovat. Firma by tímto docílila získání nových zákazníků a udržení stávajících zákazníků cestovní kanceláře Invia.cz, a tudíž by došlo i ke zvýšení objemu prodeje.

5 Závěr

Cílem mé diplomové práce byl návrh podnikatelského záměru na rozšíření společnosti.

V úvodu této diplomové práce se zabývám charakteristikou společnosti, dále pak teoretickými poznatky, ve třetí části pak současnou situací firmy. Ve čtvrté části se poté zabývám samotným podnikatelským záměrem.

Svoji diplomovou práci jsem zpracovávala ve společnosti CA Invia.cz, s.r.o., která má jako předmět podnikání provozování cestovní agentury. Tato společnost vznikla v roce 2002 a postupně se vypracovala na jednu z největších cestovních agentur na území ČR. Firma hodlá ve svém růstu pokračovat a neustále nabízí pro své klienty celou řadu služeb. Společnost by ráda vybudovala dlouhodobé vztahy se svými zákazníky, aby znovu a znovu využívali jejich služeb a kupovali u ní zájezdy. Ve své diplomové práci tedy navrhuji pro cestovní agenturu vytvořit věrnostní program. Jedná se o zákaznický věrnostní program, kdy stálí zákazníci firmy budou odměňováni dárky a budou čerpat slevy u smluvních partnerů cestovní agentury Invia.cz.

Tyto věrnostní programy jsou známé po celém světě a u firem a hlavně u zákazníků začínají být v současné době velmi oblíbené. Věrnostní programy využívá celá řada firem, není to jen výsada velkých korporací, jako např. bank nebo mobilních operátorů. Je pravdou, že některé typy programů mohou být velmi náročné, ať už finančně nebo organizačně. Velké společnosti mají oproti malým výhodu v tom, že mohou dovolit nabídnout zákazníkům někdy i poměrně drahé dárky či různé slevy.

Věrnostní program je vlastně odměna za loajalitu k určité firmě. Za to, že zákazník je věrný výrobkům nebo službám se mu snaží firma určitým způsobem odvděčit, a to právě pomocí věrnostního programu. Za to ovšem očekává, že zákazník bude i nadále odebírat pravidelně a co možná nejčastěji její výrobky či služby a nepřejde ke konkurenci. Věrnostních programů je celá řada, záleží jen na kreativitě firmy a množství prostředků, které chce do programu investovat. Přesto by se měly řídit určitými pravidly. Hlavním požadavkem na takovéto programy je jejich jednoduchost a atraktivita. Jednoduchost proto, aby se zákazník v programu vyznal, pochopil jeho fungování a snadno se v něm orientoval.

Vypracováním návrhu rozšíření cestovní agentury CA Invia.cz, zhodnocením situace na trhu, vytvořením marketingového a organizačního plánu a ekonomickou částí

podnikatelského záměru jsem dospěla k názoru, že by se mohla firma pokusit tento projekt realizovat. Firma by tímto mohla docílit získání nových a udržení stávajících zákazníků cestovní kanceláře Invia.cz, a tudíž i zvýšení objemu prodeje. Při budování dlouhodobého vztahu se svými klienty bych cestovní agentuře doporučila vylepšit také reklamační oddělení společnosti, ale tento plán již není předmětem mojí diplomové práce.

Literatura

- 1) KORÁB, V., PETERKA, J., REŽNÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán : Kroky k sestavení úspěšného podnikatelského plánu*. Brno : Computer Press a.s., 2007. ISBN 8788025116050.
- 2) HISRICH, R.D., PETERS, M.P. *Založení a řízení nového podniku*. Praha : VICTORIA PUBLISHING a.s., 1996. ISBN 80858650706.
- 3) STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. Praha : MANAGEMENT PRESS, Profit a.s., 1992. ISBN 8085603128.
- 4) SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- 5) SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza podniku*. PE_457 (on-line). Praha: VŠE, 2004 (citace 2008-03-25). Dostupný na [www:
http://multimedia.fph.vse.cz/pdf/distancni/pe_457.pdf](http://multimedia.fph.vse.cz/pdf/distancni/pe_457.pdf)
- 6) KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- 7) DUCHOŇ, B. *Drobné podnikání*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita České Budějovice, 1997. ISBN 80-7040-253-9.
- 8) KOTLER, P. *Marketing management*. Přeložil V. Dolanský. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. Obsahuje bibliografii, bibliografické odkazy a rejstřík. ISBN 80-85424-83-5
- 9) AUREN GIBBONS PAUL. *Vytvoření věrnostního programu, který si zákazníci skutečně oblíbí* [online]. 2006 [cit. 2008-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.microsoft.com/cze/midsizebusiness/businessvalue/loyalty.msp>>.
- 10) Activewoman. Jak vypracovat podnikatelský záměr. [online], 2007, [cit. 2008-05-20] dostupné z: <<http://www.aktivni-zena.cz/index.php?m=3&mi=31>>
- 11) *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* [online]. 2006 [cit. 2008-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.cortex.cz/>>.
- 12) *TUZEXTRAVEL - Věrnostní program* [online]. 2005 , 2008 [cit. 2008-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.tuzextravel.cz/o-nas/vernostni-program.html>>.

- 13) VYKYPĚL, O. a KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. Brno: Nakladatelství VUT Brno, 1998. ISBN 80-214-111-2.
- 14) VEBER J.; SRPOVÁ J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
- 15) MATULA, V. *Věrnostní programy (loyalty programs)* [online]. 2007 [cit. 2008-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/vernostni-programy.php>>.
- 16) FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. dopl.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-812-1.
- 17) Mgr. CHADIM, T. *Finanční kalkulátor pro hodnocení ekonomické efektivnosti investic* [online]. 2005 , 2007 [cit. 2008-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.tzb-info.cz/t.py?t=16&i=110&h=38>>.
- 18) Prof.Ing.LOŠŤÁKOVÁ CSc, H. *Loajalita zákazníků a její řízení* [online]. 2007 , 2007 [cit. 2008-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2007010022>>.
- 19) Doc.Ing.KOCMANOVÁ Ph.D., A., Ing.LUŇÁČEK Ph.D., MBA, J. *Ekonomika podniku*. 1. vyd. Brno : AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM,s.r.o., 2005. 2 sv. (68, 61 s.). ISBN 8021430168.
- 20) BOHATOVÁ, M. *Devizové příjmy z cestovního ruchu předčily vloni očekávání* [online]. 2008 , 2008 [cit. 2008-04-29]. Dostupný z WWW: <<http://cestovani.ihned.cz/c1-23262970-devizove-prijmy-z-cestovniho-ruchu-predcily-vloni-ocekavani>>

Seznam obrázků

Obrázek 1-1: Ukázka jedné z poboček CA Invia

Obrázek 1-2: Ukázka jedné z poboček CA Invia

Obrázek 1-3 Přehled ocenění obdržených od cestovních kanceláří

Obrázek 2-1 Věrnostní programy

Obrázek 3-1 Přehled vlivů makrookolí- PEST analýza

Obrázek 3-2 Porterův model konkurenčních sil

Obrázek 4-1 Logo CA Invia .cz

Seznam tabulek

Tabulka 4-1: Náklady na zaměstnance

Tabulka 4-2: Náklady na technické vybavení

Tabulka 4-3: Ostatní náklady

Tabulka 4-4: Celkové náklady

Tabulka 4-5: Ekonomické zhodnocení

Seznam grafů

Graf 1-1: Vývoj počtu klientů Invia.cz

Graf 1-2: Vývoj obrátu CA Invia

Graf 4-1 Bod zvratu

Seznam příloh

Příloha 1. Výpis z obchodního rejstříku

Příloha 2. Smlouva o obchodní spolupráci

Příloha 3. Telefonický rozhovor

Přílohy 4. CD

Příloha 1.

Úplný výpis

z obchodního rejstříku, vedeného

Městským soudem v Praze

oddíl C, vložka 88420

Datum zápisu: 22.července 2002

Obchodní firma: MojeDovolená.cz, s.r.o.
Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 3.října 2002
MojeDovolená.cz,s.r.o.
Zapsáno: 3.října 2002 Vymazáno: 31.března 2004
Invia.cz., s.r.o.
Zapsáno: 31.března 2004 Vymazáno: 5.srpna 2004
INVIA.CZ, s.r.o.
Zapsáno: 5.srpna 2004

Sídlo: Praha 1, Opletalova 27, PSČ 110 00
Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 5.srpna 2004

Praha 1, Jindřišská 24/941, PSČ 110 00
Zapsáno: 5.srpna 2004 Vymazáno: 1.března 2006

Praha 1, Senovážné náměstí 1463/5, PSČ 110 00Zapsáno: 1.března 2006

Identifikační číslo: 267 02 924Zapsáno: 22.července 2002

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:
- zprostředkování obchodu
Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 5.února 2007
- realitní činnost
Zapsáno: 5.února 2007- zprostředkování obchodu a služeb
Zapsáno: 5.února 2007- zpracování dat,služby databank,správa sítí
Zapsáno: 22.července 2002- provozování cestovní agentury
Zapsáno: 22.července 2002- reklamní činnost a marketing
Zapsáno: 22.července 2002

Statutární orgán:
jednatel: Radek Stavinoha, r.č. 790109/0362
Praha 10, Oravská 3, PSČ 100 00

den vzniku funkce: 22.července 2002

den zániku funkce: 17.srpna 2004

Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 14.ledna 2005

jednatel:

Michal Drozd, r.č. 790704/4684

Bučovice, Polní 705, okres Vyškov, PSČ 685 01

den vzniku funkce: 22.července 2002 Zapsáno: 22.července 2002

jednatel jedná samostatně podepisuje se tak, že k vytištěnému

nebo napsanému jménu společnosti připojí svůj podpis.

Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 14.ledna 2005

Statutárním orgánem společnosti je jednatel. Jménem společnosti jedná samostatně a podepisuje se tak, že k napsané, vytištěné nebo jinak vyznačené obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis.

Zapsáno: 14.ledna 2005

Společníci:

Tutor,s.r.o.IČ: 26 22 49 17

Praha 1, Opletalova 27, PSČ 110 00

Vklad: 150 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 50%

Zapsáno: 5.února 2004 Vymazáno: 31.března 2004

Tutor,s.r.o.IČ: 26 22 49 17

Praha 1, Opletalova 27, PSČ 110 00

Vklad: 150 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 100 %

Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 5.února 2004

Tutor, s.r.o.

Praha 1, Jindřišská 27/873, PSČ 110 00

Identifikační číslo: 262 24 917

Vklad: 150 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 24,5%

Zapsáno: 18.května 2005 Vymazáno: 3.ledna 2008

Tutor, s.r.o.

Praha 1, U Půjčovny 952/2, PSČ 110 00
Identifikační číslo: 262 24 917
Vklad: 90 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 14,5%
Zapsáno: 3.ledna 2008 Vymazáno: 3.ledna 2008

Tutor, s.r.o.
Praha 1, Opletalova 27/958, PSČ 110 00
Identifikační číslo: 262 24 917
Vklad: 150 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 33%
Zapsáno: 31.března 2004 Vymazáno: 5.srpna 2004

Tutor, s.r.o.
Praha 1, Jindřišská 27/873, PSČ 110 00
Identifikační číslo: 262 24 917
Vklad: 150 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 33%
Zapsáno: 5.srpna 2004 Vymazáno: 18.května 2005

Radek Stavinoha, r.č. 790109/0362
Praha 10, Oravská 3, PSČ 100 00
Vklad: 90 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 14,5% Zapsáno: 4.ledna 2008 **Zástavní právo:** Zástavní právo ve prospěch zástavního věřitele Fio, družstevní záložna, IČO: 649 46 843, se sídlem Senovážné nám. č. 24, Praha 1
Zapsáno: 4.ledna 2008

Radek Stavinoha, r.č. 790109/0362
Praha 10, Oravská 3, PSČ 100 00
Vklad: 90 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 14,5%
Zapsáno: 3.ledna 2008 Vymazáno: 4.ledna 2008

Michal Drozd, r.č. 790704/4684
Bučovice, Polní 705, okres Vyškov, PSČ 685 01
Vklad: 100 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 22%
Zapsáno: 31.března 2004 Vymazáno: 18.května 2005

Michal Drozd, r.č. 790704/4684
Bučovice, Polní 705, okres Vyškov, PSČ 685 01
Vklad: 100 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 33,3%
Zapsáno: 5.února 2004 Vymazáno: 31.března 2004

Michal Drozd, r.č. 790704/4684
Bučovice, Polní 705, okres Vyškov, PSČ 685 01
Vklad: 100 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 100 %
Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 5.února 2004

Michal Drozd, r.č. 790704/4684
Bučovice, Polní 705, okres Vyškov, PSČ 685 01
Vklad: 160 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 26,34% Zapsáno: 4.ledna 2008 **Zástavní právo:** Zástavní právo ve prospěch zástavního věřitele Fio, družstevní záložna, IČO: 649 46 843, se sídlem Senovážné nám. č. 24, Praha 1
Zapsáno: 4.ledna 2008

Michal Drozd, r.č. 790704/4684
Bučovice, Polní 705, okres Vyškov, PSČ 685 01
Vklad: 100 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 16,34%
Zapsáno: 18.května 2005 Vymazáno: 4.ledna 2008

Monika Hálová, r.č. 675827/1960
Praha 4, Údolní 1104/99, PSČ 140 00

Vklad: 50 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 11%

Zapsáno: 31.března 2004 Vymazáno: 18.května 2005

Monika Hálová, r.č. 675827/1960

Praha 4, Údolní 1104/99, PSČ 140 00

Vklad: 50 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 8,16% Zapsáno: 18.května 2005

Monika Hálová, r.č. 675827/1960

Praha 4, Údolní 1104/99, PSČ 140 00

Vklad: 50 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 100 %

Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 5.února 2004

Monika Hálová, r.č. 675827/1960

Praha 4, Údolní 1104/99, PSČ 140 00

Vklad: 50 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 16,6%

Zapsáno: 5.února 2004 Vymazáno: 31.března 2004

Centralway Holding AG

6300 Zug, Baarerstrasse 135

Švýcarská konfederace

Vklad: 1 000 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 34%

Zapsáno: 14.ledna 2005 Vymazáno: 21.března 2005

Centralway Holding AG

6300 Zug Alpenstrasse 9

Švýcarská konfederace

Vklad: 1 000 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 34%
Zapsáno: 31.března 2004 Vymazáno: 14.ledna 2005

Internet Travel Holding AG
6300 Zug, Baarerstrasse 8
Švýcarská konfederace
Vklad: 11 000 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 51% Zapsáno: 5.února 2007

Centralway Investment AG
6300 Zug, Baarerstrasse 8
Švýcarská konfederace
Vklad: 11 000 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 51%
Zapsáno: 18.května 2005 Vymazáno: 5.února 2007

Centralway Investment AG
6300 Zug, Baarerstrasse 8
Švýcarská konfederace
Vklad: 1 000 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 34%
Zapsáno: 21.března 2005 Vymazáno: 18.května 2005

Základní kapitál: 300 000,- Kč
Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 31.března 2004

1 300 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Zapsáno: 31.března 2004 Vymazáno: 18.května 2005

11 300 000,- Kč
Splaceno: 100 % Zapsáno: 18.května 2005

Příloha 2.

Smlouva o obchodní spolupráci

uzavřená mezi

Společností: CA Invia.cz, s.r.o.

Senovážné náměstí 1463/5

IČO: 267 029 24

Praha

PSČ 11000

C 88420 vedená u rejstříkového soudu v **Praze**

Bankovní spojení: 35-8755580257/0100

Tel.: + 420 226 000 622 Mail: poradce@invia.cz

a

Obchodním partnerem:

(dále klientem)

Název firmy:

Jednatel firmy (oprávněný zástupce):

Adresa (sídlo):

PSČ, město:

IČO:

DIČ:

Telefon, fax:

E-mail:

I. Předmět obchodní spolupráce

Ze strany Invie je předmětem obchodní spolupráce zveřejnění informace o klientovi v rámci věrnostních programů, které spravuje.

Ze strany klienta je předmětem obchodní spolupráce poskytování slev účastníkům věrnostních programů na základě předložení plastové karty s logem věrnostního systému, přičemž slevy z více věrnostních systémů se nesčítají.

II. Doba trvání obchodní spolupráce

Smlouva o obchodní spolupráci je uzavřena mezi smluvními stranami na dobu neurčitou s tím, že kterákoliv ze smluvních stran může uzavřenou smlouvu vypovědět nejdříve po uplynutí 12 měsíců ode dne účinnosti této smlouvy.

Výpovědní lhůta činí 4 měsíce a počíná běžet od prvního dne měsíce následujícího po doručení výpovědi druhé straně. Výpověď musí mít písemnou formu.

III. Povinnosti smluvních stran

a) Klient se zavazuje

1. po předložení platné karty s logem příslušného věrnostního programu, poskytnout držiteli sjednanou slevu,
2. zajistit informovanost všech svých zaměstnanců o podmínkách poskytování slev,
3. umístit na viditelném místě (vchod, prodejní místo, a pod.) označení věrnostního programu – nálepky, stojánky a jiné.
4. ihned nahlásit Invia veškeré změny týkající se této smlouvy (nová adresa, telefon, ukončení činnosti, změnu v rozsahu poskytování slev a pod.) a to písemnou formou.

b) Invia se zavazuje

1. spravovat věrnostní systémy a dále je rozvíjet pro své klienty
2. bezúplatně prezentovat klienta ve svých médiích obvyklým způsobem, pokud nebude sjednáno jinak

IV. Obecná ustanovení

- a) Plnění závazků dle této smlouvy je základní povinností smluvních stran. V případě porušení této smlouvy ze strany klienta, zejména ustanovení čl. III., odstavce a), má Invia právo od této smlouvy odstoupit, požadovat úhradu prokazatelně vzniklé škody a současně v rámci svých tiskových materiálů tuto skutečnost i zveřejnit, s poukazem na nedodržení sjednaných podmínek.

- b) Klient má právo po předložení karty věrnostního systému v případě pochybností, porovnat údaje na předložené kartě s údaji uvedenými v dokladu totožnosti.
- c) Písemné a datové podklady předané Invia nejsou zasílány zpět, Invia neprovádí jejich archivaci.
- d) Invia má právo posoudit a případně odmítnout předané podklady s ohledem na jejich kvalitu a obsah.
- e) V případě, že Invia provede grafické řešení zadaného inzerátu, toto řešení zůstává jeho majetkem i v případě ukončení smluvního vztahu založeného touto smlouvou.
- f) Klient plně odpovídá za obsah a právní přípustnost textových a podkladových materiálů, které v rámci plnění této smlouvy předal Invia k jeho prezentaci.
- g) Za obsah inzerátu a jeho pravdivost Invia nenese odpovědnost. Odpovědnost za tyto skutečnosti nese klient. Invia dle ustanovení této smlouvy nemá povinnost zkoumat textovou, obsahovou a právní skladbu předkládaných inzerátů.
- h) Způsoby prezentace klienta prostřednictvím inzerce byly klientovi plně objasněny a ten podpisem smlouvy potvrzuje, že s tímto způsobem zveřejnění a distribuce souhlasí.
- i) Invia má právo upravit bližší specifikaci činnosti v inzerci klienta.

V. Závěrečná ustanovení

- a) Invia si podpisem této smlouvy vyhrazuje právo od smlouvy odstoupit ve lhůtě do 60 dnů ode dne jejího doručení do sídla firmy. Tento stav může nastat v případech, kdy požadované informace klienta na zveřejnění, nejsou v souladu se záměry společnosti Invia, zejména by byly v rozporu s obecně platnými obchodně právními vztahy, nebo v rozporu s dobrými mravy.
- b) Klient podpisem této smlouvy potvrzuje, že v rámci předkládaných inzerátů nedojde k porušení práv třetích osob, k porušení patentových předpisů a předpisů autorského práva nebo ochranné známky jiného subjektu.

- c) Klient souhlasí s případným uveřejněním v jiných médiích ve spojení s Invií.
- d) Klient souhlasí v souladu se Zákonem č. 480/2004 Sb., se zasíláním informací elektronickou poštou.
- e) Podepsat smlouvu za obě smluvní strany smí pouze osoba k tomu oprávněná.
- f) Smluvní strany jsou si vědomy všech právních následků vyplývajících z porušení této smlouvy.
- g) Smlouva o obchodní spolupráci je mezi smluvními stranami uzavřena a nabývá účinnosti dnem jejího podpisu obou stran.
- h) Smluvní strany potvrzují, že si tuto smlouvu před jejím podpisem přečetly a na důkaz souhlasu s jejím obsahem připojují své vlastnoruční podpisy.
- i) Součástí této smlouvy je příloha se zadáním údajů pro inzertní texty, slevy a informací o provozech klienta.
- j) Smlouva je vyhotovena ve dvou vyhotoveních z nichž každá strana obdrží jedno.

Příloha 3.

SCÉNÁŘ TELEFONICKÉHO ROZHOVORU:

Představení:

Dobrý den, u telefonuze společnosti Invia.cz.

Co potřebujete?

Ráda bych Vaší společnosti nabídla spolupráci s naší firmou Invia, která může zvýšit potenciál Vaší firmy. Můžete mě tedy přepojit na někoho, kdo může rozhodovat obchodních záležitostech společnosti (nejlépe management) - marketing.

Akvizice:

Dobrý den, u telefonu ze společnosti Invia. Ráda bych Vám nabídla oboustranně prospěšnou spolupráci, která by ve zkratce spočívala v tom, že my Vám poskytneme velmi obsáhlé portfolio našich klientů a vy nám poskytnete slevu, kterou naši klienti budou využívat :

O Invií :

Invia je jedna z největších cestovních agentur v České Republice, která by chtěla pro své klienty výhody v podobě slev za služby a zboží. Invia chystá pro své zákazníky

věrnostní program a proto oslovujeme i Vás, zda by jste se nechtěli stát našimi partnery a neposkytovali slevu pro naše klienty.

- spolupráce pro Vaší firmu je zcela zdarma na základě smlouvy o spolupráci
- výši slevy rozhodujete Vy
- Invia má nyní 100 tisíc klientů
- naši klienti pocházejí ze střední třídy (tzn. vyšší potenciál obrátu)

Výhody:

Společnosti, se kterými jste se možná již setkali pracují na podobném základě, avšak našimi nespornými výhodami jsou :

- již zmiňované portfolio klientů z minimálně střední příjmové skupiny
- větší informovanost - oproti ostatním společnostem, které pouze vystaví slevovou kartu, my naše klienty informujeme pomocí directmailů o Vašich akčních slevách, o Vašem sortimentu zboží, apod.
- naši klienti tedy ví, k čemu jejich karta slouží a vědí kdy, kde a jak ji použít

Spolupráce s námi Vám tedy přinese další klientelu, je rychlá a bezplatná. Je v tuto chvíli něco, co Vám brání tuto spolupráci s námi začít?