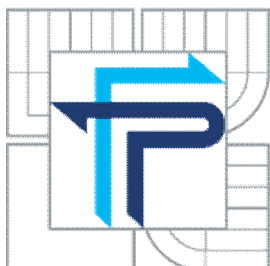


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

**BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**

**INSTITUT OF MANAGEMENT**

**NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO FIRMU  
VISUS AGENCY, S.R.O.**

**PROPOSAL OF MARKETING STRATEGY FOR FIRM VISUS AGENCY, LTD.**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**MASTER'S THESIS**

**AUTOR PRÁCE**

**AUTHOR**

**BC. KATEŘINA SVOBODOVÁ**

**VEDOUcí PRÁCE**

**SUPERVISOR**

**doc. PhDr. IVETA ŠIMEROVÁ, Ph.D.**

**BRNO 2010**

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Kateřina Svobodová**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh marketingové strategie pro firmu VISUS AGENCY, s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**Proposal of Marketing Strategy for Firm VISUS AGENCY, Ltd.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 269s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 288s. ISBN 978/-80-247-3247-3.
- KOTLER, P. Marketing management. 12.vyd. Praha: Grada, 2007. 788s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P. Moderní marketing. 4.evropské vyd. Praha: Grada, 2007. 1041s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně., 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 232s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.



*Martina Rašticová*

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

*Putnová*

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkanka

V Brně, dne 7.2.2009

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá problematikou návrhu a tvorby marketingové strategie. Obsahuje návrhy implementace marketingové strategie ve firmě Visus Agency s.r.o.

## **ABSTRACT**

The Master's thesis deals with competitiveness of proposal and creation marketing strategy. It contains proposals of implementation marketing strategy in company Visus Agency Inc.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Marketing, Marketingová strategie, Marketingový mix, Marketingový mix spotřebitele

## **KEY WORDS**

Marketing, Marketing strategy, Marketing mix, Customer's marketing mix

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

SVOBODOVÁ, K. Návrh marketingové strategie pro firmu VISUS AGENCY, s.r.o.  
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 99s. Vedoucí  
diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2010

.....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěla poděkovat především doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. vedoucí  
mojí diplomové práce, za trpělivost, drahocenné rady a připomínky, které vedly  
k sepsání této práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu Liškovi za jeho pomoc a poskytování materiálů k této  
problematice.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině a blízkým, za vytvoření vhodného  
prostředí k napsání diplomové práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b>	<b>- 11 -</b>
<b><u>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE</u></b>	<b>- 12 -</b>
<b>1.1 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	<b>- 12 -</b>
1.1.1 HLAVNÍ CÍL	- 12 -
1.1.2 DÍLČÍ CÍLE	- 12 -
<b>1.2 METODY POUŽITÉ K NÁVRHU MARKETINGOVÉ STRATEGIE</b>	<b>- 12 -</b>
<b><u>2 SPOLEČNOST VISUS AGENCY, S.R.O.</u></b>	<b>- 16 -</b>
<b>2.1 VIZE A POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI</b>	<b>- 17 -</b>
2.1.1 VIZE	- 17 -
2.1.2 POSLÁNÍ – MISE	- 17 -
<b><u>3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</u></b>	<b>- 18 -</b>
<b>3.1 PODSTATA PODNIKÁNÍ</b>	<b>- 18 -</b>
3.1.1 VÝVOJ PODNIKATELSKÝCH KONCEPCÍ	- 18 -
<b>3.2 CESTOVNÍ RUCH, VYMEZENÍ POJMU A JEHO TYPOLOGIE</b>	<b>- 20 -</b>
<b>3.3 TRENDY A PERSPEKTIVY SVĚTOVÉHO CESTOVNÍHO RUCHU</b>	<b>- 22 -</b>
3.3.1 GLOBÁLNÍ TRENDY SOUČASNÉHO VÝVOJE SVĚTOVÉHO CESTOVNÍHO RUCHU	- 22 -
<b>3.4 ZRAKOVÉ POSTIŽENÍ A PROČ POMÁHAT</b>	<b>- 23 -</b>
3.4.1 ZRAKOVÉ POSTIŽENÍ	- 23 -
3.4.2 KLASIFIKACE ZRAKOVÉHO POSTIŽENÍ PODLE SVĚTOVÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE	- 23 -
<b>3.5 MARKETING</b>	<b>- 25 -</b>
3.5.1 VÝZNAM MARKETINGU	- 27 -
3.5.2 MARKETING JAKO KULTURA	- 28 -
3.5.3 MARKETINGOVÁ KONCEPCE – SMĚNNÝ PROCES	- 28 -
3.5.4 MARKETINGOVÁ PODNIKATELSKÁ KONCEPCE ZNAMENÁ RESPEKTOVÁNÍ:	- 29 -
3.5.5 SITUACE MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH	- 30 -
<b>3.6 MARKETINGOVÁ STRATEGIE</b>	<b>- 31 -</b>
3.6.1 TYPICKÉ SOUČÁSTI MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ V ČR	- 32 -
3.6.2 MARKETINGOVÉ STRATEGIE POUŽITELNÉ PRO NÁVRHOVOU ČÁST PRÁCE	- 35 -
3.6.3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	- 38 -
<b>3.7 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ</b>	<b>- 38 -</b>
3.7.1 JEDNOTLIVÉ FÁZE MARKETINGOVÉHO STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	- 39 -



<b>3.8 NEJNOVĚJŠÍ TRENDY V MARKETINGU FIREM</b>	<b>- 42 -</b>
3.8.1 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	- 42 -
3.8.2 ZAMĚŘENÍ NA ZÁJMOVÉ SKUPINY	- 43 -
<b><u>4 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE</u></b>	<b>- 44 -</b>
<b>4.1 ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ SPOLEČNOSTI</b>	<b>- 44 -</b>
4.1.1 SPOLEČENSKÉ FAKTORY	- 44 -
4.1.2 LEGISLATIVNÍ FAKTORY	- 46 -
4.1.3 EKONOMICKÉ FAKTORY	- 48 -
4.1.4 POLITICKÉ FAKTORY	- 50 -
4.1.5 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	- 50 -
4.1.6 EKOLOGICKÉ FAKTORY	- 51 -
<b>4.2 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ SPOLEČNOSTI</b>	<b>- 52 -</b>
4.2.1 ZÁKAZNÍCI	- 52 -
4.2.2 DODAVATELÉ	- 55 -
4.2.3 KONKURENCE	- 55 -
<b>4.3 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI – PORTER</b>	<b>- 55 -</b>
4.3.1 RIZIKO VSTUPU POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ	- 55 -
4.3.2 RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY	- 56 -
4.3.3 SMLUVNÍ SÍLA ODBĚRATELŮ	- 56 -
4.3.4 SMLUVNÍ SÍLA DODAVATELŮ	- 56 -
4.3.5 HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ	- 56 -
<b>4.4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ</b>	<b>- 57 -</b>
4.4.1 MARKETINGOVÝ MIX	- 57 -
<b>4.5 FINANČNÍ ANALÝZA</b>	<b>- 63 -</b>
4.5.1 ANALÝZA STAVOVÝCH VELIČIN	- 63 -
4.5.2 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH A TOKOVÝCH VELIČIN	- 66 -
4.5.3 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	- 68 -
4.5.4 ANALÝZA SOUSTAV UKAZATELŮ	- 72 -
4.5.5 SOUHRNNÉ HODNOCENÍ FINANČNÍ A OBCHODNÍ SITUACE FIRMY	- 73 -
<b>4.6 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK SPOLEČNOSTI</b>	<b>- 73 -</b>
4.6.1 SILNÉ STRÁNKY	- 73 -
4.6.2 SLABÉ STRÁNKY	- 74 -
4.6.3 PŘÍLEŽITOSTI	- 75 -
4.6.4 HROZBY	- 76 -
<b><u>5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOSY NÁVRHŮ ŘEŠENÍ</u></b>	<b>- 78 -</b>
<b>5.1 MARKETINGOVÉ CÍLE</b>	<b>- 78 -</b>
5.1.1 HLAVNÍ CÍL	- 78 -
5.1.2 DÍLČÍ CÍLE	- 78 -

<b>5.2 CÍLOVÉ SEGMENTY</b>	<b>- 80 -</b>
<b>5.3 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE V ZÁVISLOSTI NA CÍLECH SPOLEČNOSTI A JEJÍM MARKETINGOVÉM MIXU</b>	<b>- 81 -</b>
5.3.1 PRODUKTOVÁ STRATEGIE	- 82 -
5.3.2 STRATEGIE MÍSTA	- 84 -
5.3.3 CENOVÁ STRATEGIE	- 84 -
5.3.4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	- 84 -
5.3.5 LIDSKÉ ZDROJE	- 86 -
5.3.6 BALÍČKY SLUŽEB	- 86 -
5.3.7 STRATEGIE TVORBY PROGRAMŮ	- 87 -
5.3.8 STRATEGIE SPOLUPRÁCE	- 87 -
<b>5.4 ČASOVÝ HARMONOGRAM</b>	<b>- 87 -</b>
<b>5.5 ROZPOČET</b>	<b>- 89 -</b>
5.5.1 PROGNOZA PRODEJE A FINANČNÍ ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO ROZPOČTU	- 90 -
<b>5.6 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO ŘEŠENÍ</b>	<b>- 91 -</b>
<b><u>ZÁVĚR</u></b>	<b>- 92 -</b>
<b><u>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</u></b>	<b>- 93 -</b>
<b>KNIŽNÍ PUBLIKACE</b>	<b>- 93 -</b>
<b>INTERNETOVÉ ZDROJE</b>	<b>- 94 -</b>
<b>ZÁKONY</b>	<b>- 95 -</b>
<b><u>SEZNAM OBRÁZKŮ</u></b>	<b>- 96 -</b>
<b><u>SEZNAM GRAFŮ</u></b>	<b>- 97 -</b>
<b><u>SEZNAM TABULEK</u></b>	<b>- 98 -</b>
<b><u>SEZNAM PŘÍLOH</u></b>	<b>- 99 -</b>
<b><u>PŘÍLOHY</u></b>	<b>- 100 -</b>

# ÚVOD

**"PRO ZAČÍNÁJÍCÍHO PODNIKATELE V CESTOVNÍM RUCHU JE NEJDŮLEŽITĚJŠÍ  
SAMOZŘEJMĚ PŘEDEVŠÍM DOBRÝ NÁPAD, KTERÝ VYCHÁZÍ Z REÁLNÉHO A  
PRAVDIVÉHO MARKETINGU V DANÉ OBLASTI,"**

**TOMIO OKAMURA, ČLEN PREZIDIA A MLUVČÍ ASOCIACE ČESKÝCH CESTOVNÍCH  
KANCELÁŘÍ A AGENTUR**

V dnešním světě obchodu se velmi často setkáváme s tím, že marketingové metody jsou vedeny a tvořeny pouze z nutnosti a je jim přikládám velmi malý důraz. Jen málokterá společnost dokáže z marketingu vytěžit maximum a využít ve svůj prospěch všechny jeho potenciál. Ve sféře malých a středních firem je tento jev bohužel ještě častější. A proto jsem se rozhodla oslovit malou společnost a zapracovat její marketingovou strategii.

Oslovená společnost podniká v oboru cestovního ruchu, který má dnes také veliký potenciál růstu. Spojení marketingové strategie a cestovního ruchu je určitě velmi lákavým tématem pro řadu marketérů. Cestovní ruch je dnes ve spoustě zemí jediným velkým zdrojem obživy a velmi často také zdrojem pracovních příležitostí.

Při řešení této práce se budu zabývat problémem této společnosti, kterým je neexistující marketingová strategie. Majitelé neuvažovali vůbec o nějakém definování a jasných pravidel, kterými by bylo vhodné se řídit. Proto bude mým cílem navrhnout jednoduchou marketingovou strategii pro použití zmiňované společnosti. Budu aktivně spolupracovat se společností, ve které daný problém vyvstal a to tím způsobem, že analyzuji její okolí a ostatní faktory, které na společnost působí ať již pozitivně či negativně. A z vytvořených analýz definuji určité závěry na, kterých bych postavila svůj návrh marketingové strategie.

V případě této společnosti by marketingová strategie měla být velkým zdrojem zákazníků, kteří jsou jediným zdrojem tržeb.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Společnost VISUS AGENCY, s.r.o. je velmi mladou společností a její postavení na trhu není až tak patrné. O jejím působení ví zatím jen velmi malý okruh lidí. Její podnikatelská oblast není nikterak rozsáhlá, ale svým podnikatelským záměrem patří k jedinečným společnostem. Jak se říká nápad by tu byl, teď jsou potřeba šikovné ručičky. Cílem této práce, je především navržení marketinkové strategie pro tuto společnost, tak aby se dostala do povědomí vybraného tržního segmentu. Další cíle jsou uvedeny níže.

## 1.1 Cíle diplomové práce:

### 1.1.1 Hlavní cíl

- Cílem diplomové práce bude navržení marketingové strategie pro společnost Visus Agency, s.r.o.

### 1.1.2 Dílčí cíle

Dílčí cíle práce doplňují tvorbu hlavního cíle a jsou jimi:

- Zpracování analýz obecného a oborového prostředí podniku
- Zpracování analýz vnitřních a vnějších faktorů podniku
- Návrh reklamní kampaně pro podnik

Navržená marketingová strategie je společností vyžadována z důvodu zařazení se na trhu cestovního ruchu a zařazení se do povědomí široké veřejnosti a především do okruhu zřakově postižené veřejnosti. V diplomové práci budu zpracovávat podrobnou finanční analýzu společnosti, jak si stojí na trhu právě teď, podle ní bude proveden rozbor toho, jak by si mohla zlepšit své postavení. Dále budu zpracovávat celkovou marketingovou strategii, včetně segmentace trhu, návrhu marketingové kampaně, zpracování dosažení marketingových cílů společnosti, analýzu nabízených služeb a produktů, 4P a komunikačního mixu.

## 1.2 Metody použité k návrhu marketingové strategie

Pro dokonalé poznání společnosti Visus Agency s.r.o. provedu finanční analýzu, abych zjistila, zda je společnost finančně zdravá, jestli využívá více vlastního nebo cizího

kapitálu, jakou má rentabilitu celkových aktiv, rentabilitu tržeb, jak vysokou má zadluženost apod. Dalšími analýzami budu posuzovat vnitřní faktory ovlivňující chod firmy, externí faktory ovlivňující chod firmy, analýzu okolí, analýzu hybných sil, analýzu silných a slabých stránek firmy, apod. Následně ke zjištěným výsledkům vytvořím komentáře, kde popíši, k čemu jsem dospěla. Nakonec navrhnou řešení, jak stávající situaci řešit, co je potřeba zlepšit, co funguje dobře a není potřeba měnit.

### **1.2.1.1 Analýza obecného okolí firmy**

SLEPTE analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí firmy. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na firmu, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- social – sociální hledisko
- legislation – právní a legislativní hledisko
- economic – ekonomické hledisko
- politic – politické hledisko
- technical – technické hledisko
- ecologic – ekologické hledisko

### **1.2.1.2 Analýza oborového prostředí firmy**

Hodnotí zákazníka, dodavatele a konkurenci v rámci oboru.

### **1.2.1.3 Analýza pěti konkurenčních sil - PORTER**

Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administration. Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Porterův model konkurenčních sil. Vlastní cestou.cz [online]. 2006-2009, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.

#### 1.2.1.4 Marketingový mix

↳ Rozšířený marketingový mix pro cestovní ruch

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.<sup>2</sup>

Marketingový mix představuje operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení. Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných. Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi základními prvky, tzv. 4P:

- Produkt – produkt
- Place – místo
- Price – cena
- Promotion – marketingová komunikace, propagace

Prvky marketingového mixu musejí být vyvážené a v souladu se zdroji, které má společnost k dispozici.

V oblasti služeb cestovního ruchu jsou k základním prvkům marketingového mixu přiřazovány další prvky, a to:

- People – lidé
- Packaging – balíčky služeb
- Programming – tvorba programů
- Partnership – spolupráce
- Processes – procesy
- Political power – politická moc

Označení 4P marketingového mixu se užívá z pohledu společnosti. Tento pohled již dnes neplatí úplně, jelikož je opravdu velmi potřeba brát v úvahu pohled zákazníka. A

---

<sup>2</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3

v reakci na tento vývoj byl vytvořen Robertem Lauterbornem marketingový mix, jehož vztahy z pohledu zákazníka k 4P popisuje následující tabulka.<sup>3</sup>

**Tabulka 1: Vztah mezi 4P a 4C (Zdroj: KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout trhy*. Praha management Press, 2004, s.114)**

<b>4P</b>	<b>4C</b>
Produkt ( <b>P</b> rodukt)	Hodnota z hlediska zákazníka ( <b>C</b> ustomer value)
Cena ( <b>P</b> rice)	Náklady pro zákazníka ( <b>C</b> ost to the customer)
Místo ( <b>P</b> lace)	Pohodlí ( <b>C</b> onvenience)
Marketingová komunikace ( <b>P</b> romotion)	Komunikace ( <b>C</b> ommunication)

#### **1.2.1.5 Finanční analýza**

Finanční analýza má za úkol hodnotit zdroje společnosti, za účelem analýzy finančního zdraví. Zhodnotí jak si společnost stojí a jak hospodaří se svými zdroji.

#### **1.2.1.6 SWOT**

SWOT analýza hodnotí silné, slabé stránky společnosti, hrozby a příležitosti spojené s podnikatelským záměrem, projektem, strategií nebo i restrukturalizací procesů. Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. **SWOT analýza je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.** Byla vyvinuta Albertem Humphreym ze Stanfordovy univerzity. V šedesátých letech vedl výzkumný projekt, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3

<sup>4</sup> SWOT analýza. Vlastní cestou.cz [online]. 2006-2009, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.

## 2 SPOLEČNOST VISUS AGENCY, S.R.O.



Společnost Visus Agency, s.r.o. se prezentuje jako vzdělávací agentura, která poskytuje a zprostředkovává pobyty a kurzy pro nevidomé a zrakově

postížené.

Společnost připravuje i kurzy a semináře pro pracovníky v pomáhajících profesích, které se budou také odehrávat v krásném slunném Chorvatsku. Většinu svých aktivit společnost financuje z vlastních zdrojů.

Pronájem karavanů je primárně určen pro zákazníky na individuální dovolenou, kde není potřeba asistenta či pomáhajícího pracovníka.

Společnost VISUS AGENCY s.r.o. je společností zaměstnávající více než 50% zaměstnanců, kteří jsou osobami se ZP a tím splňuje podmínku uvedenou v §81 odst.2 písm. b) zákona č.435/2004 Sb. o zaměstnanosti v platném znění a jako poskytovatel tzv. náhradního plnění a je registrována v katalogu zaměstnavatelů OZP MPSV.

- Společnost Visus Agency, s.r.o vznikla dne 12.srpna 2008 se sídlem Kratochvílka 113.
- Statutárním orgánem je jednatel společnosti pan Petr Liška.
- Právní forma je společnost s ručeným omezením.
- Základní kapitál ve výši 200 000Kč byl splacen ve výši 100%.

Společníci:

- ⇒ Petr Liška, Měnin 467, PSČ 664 57, **Vklad:** 100 000,- Kč, **Splaceno:** 100 %, Obchodní podíl: 50%
- ⇒ COPRINT s.r.o., Kratochvilka 113, PSČ 664 91, Identifikační číslo: 269 61 318, **Vklad:** 100 000,- Kč, **Splaceno:** 100 %, Obchodní podíl: 50%



## 2.1 Vize a poslání společnosti

### 2.1.1 Vize

Vize a mise se v odborné literatuře nazývají premise, neboť stojí na samotném počátku strategického řídicího procesu, což je zřejmé z hierarchického tradičního pojetí strategie:

vize – mise – cíle – strategie – taktiky

Vize (vision) „představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“<sup>5</sup>

Vizi společnosti, která odpovídá na otázku, jak bude společnost vypadat v budoucnosti, je:

„Pomáhat všem, kteří to potřebují, či chtějí a přispívat k jejich životní spokojenosti. Vychovávat zdatné pomocníky a asistenty.“

### 2.1.2 Poslání – mise

Poslání firmy (mission) „je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout“<sup>6</sup>

Posláním společnosti odpovídající na to proč vlastně tato společnost vznikla je prosté:

„Jsme ti, kteří chtějí dát poznat vidět i těm, kteří neví co slovo „visus“ znamená.

---

<sup>5</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. první. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

<sup>6</sup> KOTLER, ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855s. ISBN 80-247-0513-3.

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 3.1 Podstata podnikání

„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“<sup>7</sup>

Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Zisk se docílí uspokojováním potřeb zákazníků. V centru pozornosti podnikatele by tedy měl být zákazník se svými zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi atd.

Potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku. Snahou podnikatele je sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň, a zhodnotit vložený kapitál. Výrazem zhodnocování kapitálu je zvyšování hodnoty firmy. Hodnota firmy však může růst i jinak, například zlepšujícím se postavením firmy na trhu.

Podnikatelé jsou hnací silou tržní ekonomiky. Poskytují potřebné produkty zákazníkům, pracovní příležitosti, podílejí se na rozvoji obcí i regionů a jejich úspěchy přinášejí blahobyt společnosti.

#### 3.1.1 Vývoj podnikatelských koncepcí

Cesta, která vedla až k dnešní podnikatelské filozofii a koncepci řízení, založené na systematickém přístupu k zákazníkovi, tj. k marketingové podnikatelské koncepci, nebyla zdaleka jednoduchá. Marketingové koncepci předcházely tři jiné koncepce řízení, a to výrobní, výrobková a prodejní.<sup>8</sup>

**Výrobní koncepce** je jednou z nejstarších podnikatelských koncepcí. Vychází z předpokladu, že spotřebitelé upřednostňují levné a široce dostupné výrobky. Hlavním cílem řízení musí být efektivní výroba a distribuce. Tato koncepce může být úspěšná, když poptávka po určitém produktu převyšuje nabídku a manažeři hledají možnosti, jak

---

<sup>7</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; ve znění pozdějších předpisů

<sup>8</sup> KOTLER, ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855s. ISBN 80-247-0513-3.

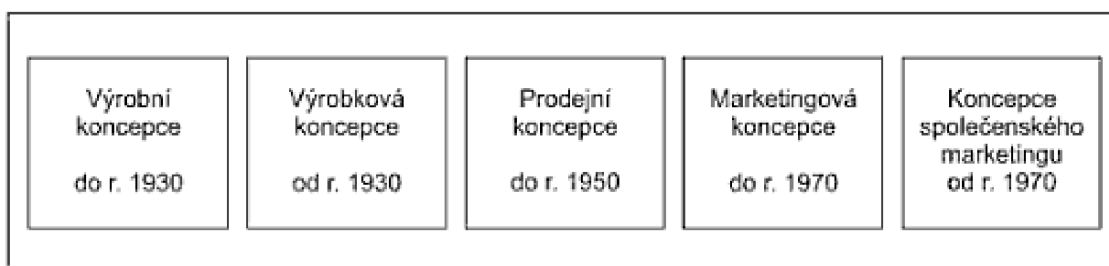
zvýšit výrobu, případně jak zvýšit produktivitu práce a snížit tak výrobní náklady. Výrobní koncepce našla široké uplatnění u Henryho Forda a v Československu u Bati.

**Výrobní koncepce** vychází z předpokladu, že zákazníci dávají přednost výrobkům, které mají vysokou kvalitu, provozní spolehlivost a jsou zajímavé a moderní.

Firma by měla věnovat úsilí soustavné péči o inovaci výrobků, o zlepšování jejich parametrů a vlastností. Výrobní koncepce vede podle Kotlera a Armstronga k jistému druhu zaslepenosti či krátkozrakosti. Manažeři si neuvědomují, že obvykle existují substituty jejich produktů.

**Prodejní koncepce** vychází z předpokladu, že zákazníci nebudou kupovat produkty dané firmy v dostatečném množství, pokud nebude prodej těchto produktů patřičně rozšířen a podporován různými nástroji. Jejich cílem je prodat to, co již bylo vyrobeno, a nikoliv to, co požaduje zákazník. Prodejní koncepce je často mylně považována za koncepci marketingovou.

**Marketingová koncepce** je poměrně mladou podnikatelskou filozofií. Vychází z předpokladu, že firma může, dosáhnou stanovených cílů, pokud správně odhadne přání a potřeby zákazníka na cílovém trhu a dokáže je uspokojit efektivněji než konkurence.<sup>9</sup>



Obrázek 1: Vývojové etapy podnikatelských koncepcí v USA (Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. první. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8)

<sup>9</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. první. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

### 3.2 Cestovní ruch, vymezení pojmu a jeho typologie

Za cestovní ruch je označován pohyb lidí mimo jejich vlastní prostředí do míst, která jsou vzdálena od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu normální denní práce.<sup>10</sup>

Pro vymezení cestovního ruchu se často používají i jiné pojmy, např. Zotavení, rekreace, turistika, případně další, které však nejsou synonymem pojmu cestovní ruch ani v případě, že jsou vykonávány ve volném čase a mimo místo trvalého bydliště.<sup>6</sup>

Za jednu z nejužitečnějších definic tohoto pojmu lze považovat definici WTO (Světová organizace cestovního ruchu), která zde cestovní ruch charakterizuje jako činnost lidí, spočívající v cestování a pobytu v místech mimo místa jejich obvyklého pobytu po dobu kratší jednoho uceleného roku za účelem využití volného času, obchodu anebo za jinými účely.<sup>11</sup>

**Cestovní ruch** představuje rozsáhlý trh, který vyžaduje uspokojení různorodých potřeb, a tím vzbuzuje pozornost podnikatelů, veřejné i státní správy, i velmi dynamicky se rozvíjející segment ekonomiky.<sup>10</sup>

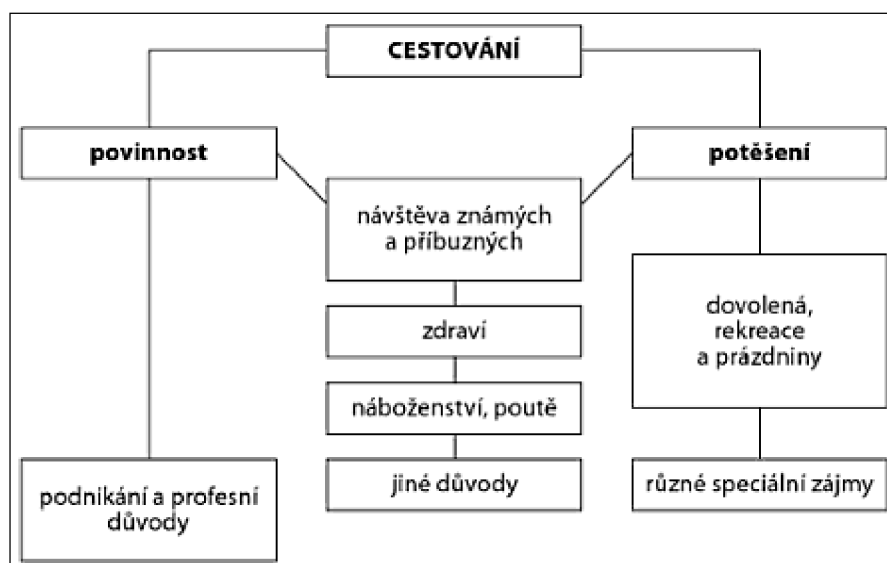
Lidé cestují ze dvou důvodů:

- ⇒ Povinně a to převážně kvůli práci
- ⇒ Pro potěšení a to především za zábavou, odpočinkem, sporem či za rodinou

---

<sup>10</sup> JAKUBÍKOVÁ Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 2009. Grada Publishing: Praha. 288s. ISBN 978-80-247-3247

<sup>11</sup> *Studentské stránky o cestovním ruchu a hotelnictví* [online]. 2008 [cit. 2010-01-26]. Cestovní ruch. Dostupné z WWW: <<http://cestovniruch.studentske.cz/2009/02/svetova-organizace-cestovniho-ruchu.html>>



Obrázek 2: Důvody cestování (Zdroj: JAKUBÍKOVÁ Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. 2009. Grada Publishing: Praha. 288s. ISBN 978-80-247-3247 převzato z DOSWELL, R. *Tourism. How effective management makes the difference*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1997.)

Zákon č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, specifikuje vymezení pojmů cestovní kancelář a cestovní agentura. **Cestovní kancelář** je společnost, která organizuje zájezd. Cestovní kanceláře rovněž zodpovídají za každý zájezd a musí být pojištěny proti úpadku. Pokud uzavřete smlouvu s **cestovní agenturou**, ve smlouvě je vždy uvedeno, která cestovní kancelář zájezd pořádá. Cestovní kanceláře často uzavírají smlouvy s cestovními agenturami, které působí jako dealeri jednotlivých služeb cestovního ruchu (zájezdy i ubytování, letenky apod.). Mohou však zajistit kombinaci služeb (letenky a ubytování) u těchto kombinací se již vyžaduje dle novely zákona 159 Sb. pojištění proti úpadku.

Cestovní ruch lze podle různých kritérií rozlišovat na jednotlivé druhy a formy. Podle zaměření aktivit cestovního ruchu rozlišujeme různé formy cestovního ruchu, které vycházejí především ze zaměření se na uspokojení určitých konkrétních potřeb. Patří sem rekreační, kulturně-poznávací, lázeňsko-léčebná, sportovně-rekreační, seniorská, mládežnická forma cestovního ruchu, agroturistika čili venkovská turistika a formy cestovního ruchu spojené s profesními motivy (jedná se především o kongresovou

turistiku, aktivity spojené s účastí na veletrzích a výstavách, obchodní cesty a motivační cesty pracovních kolektivů). Další formou cestovního ruchu může být také náboženská představující organizovaný zájezd na poutní místo, lovecká například za rybolovem do Norska, dobrodružná, nákupní u nás spojená zejména s předvánočním obdobím, ale i průmyslová turistika.

### **3.3 Trendy a perspektivy světového cestovního ruchu**

#### **3.3.1 Globální trendy současného vývoje světového cestovního ruchu**

Znalost trendů cestovního ruchu a jeho prognóza je podstatná pro správné rozhodování ve všech činnostech týkajících se cestovního ruchu. Základním trendem rozvoje cestovního ruchu je růst ekonomického i sociálního významu a narůstající snaha států o jeho podporu. Cestovní ruch patří k oblastem, které vykazovaly od druhé poloviny 20.století celosvětově velmi vysokou dynamiku růstu.

V dosavadním vývoji světového cestovního ruchu se projeví dva základní trendy

- nárůst výkonů cestovního ruchu
- snížení geografické koncentrace cestovního ruchu.

Nárůst výkonů cestovního ruchu se projevil v průběhu vývoje let 1950 – 2005 mnohonásobným zvýšením mezinárodních turistických příjezdů z 25 mil.osob na téměř 687 mil. osob a zvýšením příjmů z mezinárodního cestovního ruchu z 2,1 mld.USD až na 473 mld.USD. Také po roce 2005 výkony cestovního ruchu i dál narůstaly, i když s určitými výkyvy způsobenými politickými a přírodními faktory.

Trend snížení geografické koncentrace cestovního ruchu spočívá v zapojení více států do světového cestovního ruchu, turisté se více rozptýlili do různých destinací.

Trh cestovního ruchu se neustále rozšiřuje a současně dochází k jeho dělení. Poptávka v cestovním ruchu se vyznačuje nárůstem počtu účastníků cestovního ruchu, cestovní ruch se stává významnou složkou spotřeby obyvatelstva. Roste poptávka nejen po exotických zemích, ale také poptávka po produktech zdravotně a sportovně

orientovaného cestovního ruchu, po vzdělávacích prázdninách, po jazykových, kulturních, poznávacích a tematických cestách a narůstá segment služebních cest.

### **3.4 Zrakové postižení a proč pomáhat**

#### **3.4.1 Zrakové postižení**

**Úplná slepota** je trvalá a úplná ztráta zraku, kdy nemocný nemůže vůbec vnímat světlo. Jako **praktická slepota** se označuje podstatné snížení zrakových funkcí.

#### **3.4.2 Klasifikace zrakového postižení podle Světové zdravotnické organizace**

Závažnost zrakového postižení se definuje pomocí zrakové ostrosti udané Snellenovým zlomkem. Například silná slabozrakost se definuje jako kvalita vidění udaná Snellenovým zlomkem 1/10 nebo méně (ve zdravějším oku, s nejlepší dostupnou korekcí). To značí, že prakticky slepý jednatlivec musí stát 6 metrů od objektu, aby ho viděl stejně jasně, jako normálně vidící osoba ze vzdálenosti asi 60 metrů.

1. Střední slabozrakost - zraková ostrost: maximum menší než 6/18 (0,30) – minimum rovné nebo lepší než 6/60 (0,10)

2. Silná slabozrakost - zraková ostrost: maximum menší než 6/60 (0,10) – minimum rovné nebo lepší než 3/60 (0,05)

3. Těžce slabý zrak - (a) zraková ostrost: maximum menší než 3/60 (0,05) – minimum rovné nebo lepší než 1/50 (0,02)

- (b) koncentrické zúžení zorného pole obou očí pod 20 stupňů,  
nebo jediného funkčně zdatného oka pod 45 stupňů

4. Praktická nevidomost - zraková ostrost 1/50 (0,02) až světlocit nebo omezení zorného pole do 5 stupňů kolem centrální fixace, i když centrální ostrost není postižena

5. Úplná nevidomost - ztráta zraku zahrnující stavy od naprosté ztráty světlocitu až po zachování světlocitu s chybou světelnou projekcí<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Zdroj: Světová zdravotnická organizace [online]. 2007 [cit. 2010-02-20]. WHO. Dostupné z WWW: <<http://www.who.cz/>>.

### 3.4.2.1 Příčiny slepoty

Vážné zrakové postižení má mnoho příčin:

#### ☞ *Nemoci*

Zrakové postižení je většinou způsobeno nemocemi a podvýživou: většina obecných příčin slepoty ve světě jsou katarakty (šedý zákal) (43 % v roce 1997, podle WHO), glaukom (zelený oční zákal) (15 %), trachom (zánět spojivky či rohovky) (11 %), nedostatek vitamínů u dětí pod 5 let (2 %), kolobom (vrozené nevytvoření určitých tkání oka) (3 %).

Lidé v rozvojových zemích mnohem častěji trpí zrakovým postižením v důsledku podmínek, jimž bylo možno předejít. Zatímco zrakové postižení je všude nejčastější u lidí nad 60 let, děti v chudých oblastech budou mnohem pravděpodobněji postiženy očními nemocemi než děti žijící v dostatku.

Souvislost mezi chudobou a léčitelným zrakovým postižením nejlépe vystoupí, když porovnáváme regiony. Nejvíce zrakových postižení u dospělých v severní Americe a západní Evropě nastává v souvislosti se stařeckou makulární (skvrnitou) degenerací a diabetickou retinopatií. I když obě nemoci lze léčit, žádná zatím není vyléčitelná.

V rozvojových zemích, kde lidé mají kratší průměrnou délku života, jsou nejčastější příčinou katarakty a vodní parazité (obě mohou být efektivně léčeny). Z odhadovaných 40 milionů slepých lidí ve světě jich 70–80 % může mít zrak obnoven (zcela nebo zčásti) vhodnou léčbou.

#### ☞ *Abnormality a úrazy*

Oční úrazy, nejčastěji vyskytující se u lidí pod 30 let, jsou hlavní příčinou monookulární slepoty (ztráty zraku v jednom oku) v USA. Úrazy a katarakty postihují oko samotné. Abnormality (např. optická nervová hypoplazie) postihují nervový svazek, který vysílá signály z oka do zadní části mozku, a mohou vést ke zmenšení zrakové ostrosti. Úrazy týlového laloku mozku mohou i při neporušených očích a optických nervech způsobit slepotu.



### ☞ *Genetické defekty*

Lidé s albinismem často trpí postižením zraku v takovém rozsahu, že mnozí jsou prakticky slepí, i když jen málo z nich je úplně bez zraku.<sup>13</sup>

#### **3.4.2.2 Mobilita**

Lidé s vážnou vadou zraku mohou cestovat samostatně s použitím bílé hůlky, mezinárodního symbolu pro slepotu.

Dlouhá hůlka se užívá pro rozšíření uživatelevo dotykového rozsahu. Uživatel hůlkou „zametá“ cestu před sebou, aby odhalil překážky. Někteří zrakově postižení používají pouze kratší a lehčí identifikační hůlku.

Každá z hůlek je bíle natřena, aby byla dobře viditelná a aby upozornila na zrakové postižení uživatele hůlky. V některých zemích náleží uživateli s bílou hůlkou nebo vodícím psem i přednost v jízdě (resp. chůzi).

Bílá hůl jako označení nevidomého člověka se začala užívat ve Francii v r. 1931, do r. 1967 byla uznána ve většině zemí světa. Malé množství zrakově postižených lidí využívá vodící psy (např. labradorský retrievr). Tito společníci jsou trénováni na vedení nevidomých kolem překážek. I když jsou velmi inteligentní, vodící psi nerozpoznávají barvy na semaforech a dopravní značky. Zrakově postižení lidé užívající tyto psy musí už být schopnými cestovateli.<sup>14</sup>

## **3.5 Marketing**

Definování pojmu marketing není zrovna lehké. Paradoxem je, že ve skutečnosti není příliš obtížné vyslovit určitou definici, protože pojem marketing v sobě zahrnuje velmi

---

<sup>13</sup> *Světová zdravotnická organizace* [online]. 2007 [cit. 2010-02-20]. WHO. Dostupné z WWW: <<http://www.who.cz/>>.

<sup>14</sup> *SONS Brno* [online]. 2007 [cit. 2010-01-30]. Mobilita. Dostupné z WWW: <<http://www.brno.brailnet.cz/mobilita.php>>.

širokou oblast působení. Proto se každá alespoň trochu smysluplná definice marketingu částečně této problematice týká a správně ji popisuje.

Podle Dagmar Jakubíkové je marketing společenský a manažerský proces, jenž dokáže zprostředkovat uspokojení potřeb a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot jednotlivců i skupin.

Definice jednoho z nejuznávanějších odborníků věnujících se problematice marketingu, Philipa Kotlera uvádí, že marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními. Tato definice patří do sociálního přístupu k marketingu. Druhé pojetí se označuje jako manažerský přístup a mezi těmito přístupy jsou zřetelné velké rozdíly. Sociální definice poukazují na roli marketingu ve společnosti.

Jedna z nich tvrdí, že úlohou marketingu je poskytovat vyšší životní standard. Naproti tomu v manažerských definicích bývá většinou marketing chápán jako umění prodávat produkty. To může vést k přesvědčení, že prodej je nejdůležitější částí marketingu, což ve skutečnosti není pravda, protože prodej je pouze špičkou celého ledovce. Tady je potřebné zmínit, že uspokojování potřeb zákazníků je jednou z nejdůležitějších činností marketingu a ve své podstatě pomáhá firmám v dosahování zisku. Přitom dosažení a maximalizace zisku je takřka vždy prioritou číslo jedna v podniku, čímž vidíme spojitost marketingu a zájmů firmy.

Další velmi často uváděnou definicí marketingu je ta, kterou prezentuje uznávaná organizace American Marketing Assotiation (AMA). Tato definice říká, že marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečňování vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedince a organizací. Na této definici je zajímavé i to, že byla formulována už v roce 1964. I přes toto zdánlivé stáří, je dle mého názoru její přínos nepopíratelný. Ve své podstatě je téměř shodná s definicí Philip Kotlera, když také klade velký důraz na uspokojování potřeb jedinců a vzájemnou směnu hodnot. Pro zajímavost uvedu aktualizovanou a upravenou podobu této definice, kterou organizace AMA uvedla v roce 2004:

„Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vtažů se zákazníky takovým způsobem, z něhož mají prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.“

V této definici se autoři trochu odklánějí od uspokojování potřeb a zaměřují se spíše na nový pojem hodnota pro zákazníka. Tento pojem však i nadále úzce souvisí s uspokojením potřeb, protože čím vyšší hodnota pro zákazníka bude, tím více uspokojíme jeho potřeby a požadavky.

Trochu konkrétnější definici uvádí ve své publikaci Jaroslav Světlík, který o marketingu říká, že jde o proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a vhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace. Předností této definice je velmi názorný výčet důležitých činností potřebných k uskutečnění vlastní marketingové strategie.

Kromě výše uvedených definic existuje celá řada dalších, u kterých často ani nelze jednoznačně prokázat, kdo je formuloval, svojí podstatou však přispívají k pochopení problematiky marketingu.

Pokud bych měla nějak shrnout podstatu marketingu, tak jde o hledání cest, jak co nejvíce vyhovět přáním zákazníků, což ve svém důsledku povede k získání nové klientely, udržení si stávající klientely a dosažení zisku. Ať je marketing definován jakýmkoliv způsobem, je pro mě nejpodstatnější to, že by měl být součástí podnikatelské činnosti každé firmy, ve formě marketingové strategie.

### **3.5.1 Význam marketingu**

Marketing je důležitou vědní disciplínou v zemích s vyspělou ekonomikou, ale své místo rychle získává i v méně rozvinutých ekonomických systémech. Je prostředkem ke zvýšení účinnosti vazby mezi firmou, trhem a zákazníkem. Pro současné trhy je příznačná dynamičnost, rostoucí síla spotřebitele a intenzivní konkurence. Zkracuje se doba, po kterou jsou výrobky nebo služby právě zavedené na trh považovány za nové, jelikož u většiny spotřebního zboží můžeme za měsíc či dva říci že jde o starý model. Podstatně se mění i chování spotřebitele, který může vybírat ze stále pestřejší nabídky. Jeho kupní síla roste a zvyšují se nároky na spotřebovávané statky a nabízené služby.

**Marketing** jako jeden z úseků činnosti podniku vytyčuje své úlohy, jimiž jsou:

1. uspokojení potřeb zákazníka,
2. dosažení výhody nad ostatními účastníky ekonomické soutěže (konkurencí).

### **3.5.2 Marketing jako kultura**

Marketing je chápán jako soubor hodnot a postojů, ve kterých zastává ústřední roli zákazník, jenž je důležitým faktorem rozhodujícím o úspěchu jakékoliv organizace (destinace cestovního ruchu, cestovní kanceláře, informačního centra, hotelu, dopravce, aj.). Úspěch marketingu rovněž závisí na kultuře organizace, na porozumění různým kulturám i porozumění souvislostem mezi kulturou organizace a marketingovými aktivitami.

„**Marketingová kultura** je taková kultura, jejíž ústřední hodnotou je uspokojení potřeb a přání zákazníka co nejefektivnějším způsobem.“<sup>15</sup>

### **3.5.3 Marketingová koncepce – směnný proces**

„Marketingová koncepce vychází z hypotézy, že firma jako celek by měla zaměřit své úsilí na uspokojování cílového zákazníka se ziskem. Podstatný pro řízení firmy je ziskový cíl systému jako celku.“<sup>11</sup>

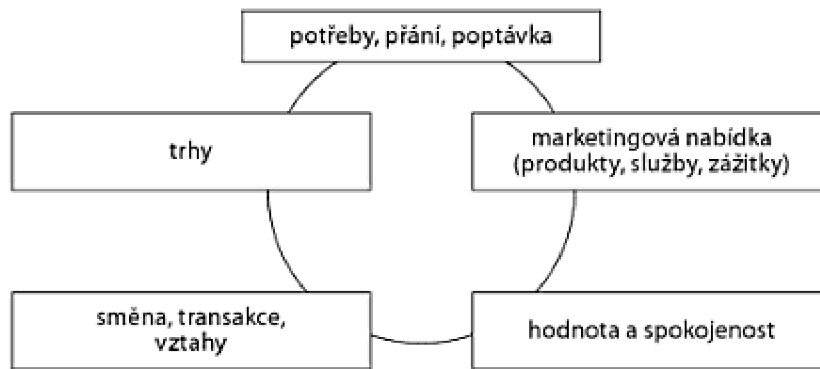
Marketingová koncepce, spočívá na čtyřech hlavních pilířích:

- Soustředění se na trh
- Orientace na zákazníka
- Koordinaci marketingu
- Výnosnosti

Na obrázku 3 je schematicky znázorněn marketingový směnný proces a klíčové prvky marketingové koncepce.

---

<sup>15</sup> JAKUBÍKOVÁ Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. 2009. Grada Publishing: Praha. 288s. ISBN 978-80-247-3247



Obrázek 3: Klíčové prvky marketingové koncepce - marketingový směnný proces (Zdroj: KOTLER, P., WONG, V., SAUDERS, J., ARMSTRONG, A. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1545-2)

### 3.5.4 Marketingová podnikatelská koncepce znamená respektování:

- orientace na zákazníka (definování potřeb zákazníka z jeho pohledu, nikoliv z pohledu podniku),
- budování vztahů se zákazníky na základě nepřetržitého kontaktu s nimi, o orientace na cílové trhy (je nereálné, aby podnik usiloval o všechny trhy a uspokojování všech potřeb),
- koordinace všech marketingových funkcí a činností s ostatními činnostmi podniku (všichni zaměstnanci podniku jsou si vědomi, že ovlivňují stupeň uspokojení potřeb zákazníka),
- nepřetržitosti marketingu jako procesu (marketing je plynulou činností, nikoliv jednorázově provedeným aktem),
- dosažení cílů podniku.

Současným a nejnovějším trendem je tzv. **holistický marketing**, tedy marketing, který prorůstá a rozprostírá se celou organizací a stále kreativnějším přístupem staví do svého středu zákazníka. Holistická marketingová koncepce, resp. holistický marketing si uvědomuje, že u marketingu „záleží na všem“ a je často potřebná široká a jednotná perspektiva. Holistický marketing klade důraz na vazby, integraci a provázanost, v neposlední řadě také na společenskou odpovědnost.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základní principy*. 1.vydání. Computer Press. 2003. Brno. S. 199. ISBN 80-722-6888-0

### **3.5.5 Situace marketingového řízení a plánování v malých a středních firmách**

V České republice jsou strategické a marketingové řízení spolu se strategií obecně dosti podceňovány. Mezinárodní a velké národní firmy věnují těmto činnostem někdy více, někdy méně času, ale strategické a marketingové řízení jsou důležitou součástí jejich podnikání. U malých a středních firem (tedy 1 – 250 zaměstnanců) je situace mnohdy nelichotivá a lze pozorovat určité nedostatky.

Jde mimo jiné o tyto jevy:

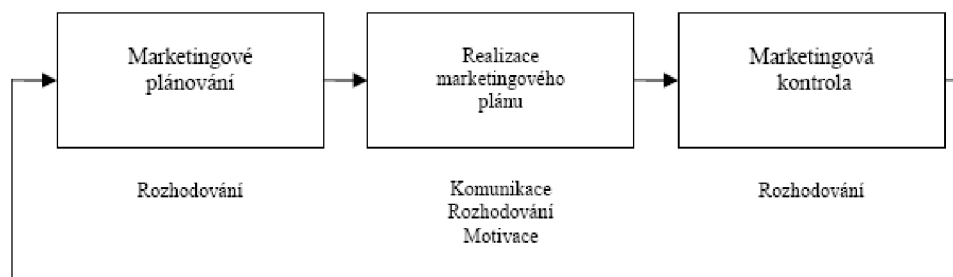
- ⇒ Podnikatelé se zaměřují spíše na přítomnost a strategickým činnostem věnují minimum času, neboť je nepovažují za důležité.
- ⇒ Častým případem jsou slabé znalosti prostředí a trendů, které spolu s neznalostí problematiky způsobují nezájem podnikatelů o strategii a o strategické řízení obecně.
- ⇒ To vše vyústí v nekomplexnost strategie a k podcenění vnitropodnikových vazeb i vazeb prodejních a výrobních procesů.<sup>17</sup>

Důvodem podceňování strategického a marketingového řízení v malých a středních firmách je to, že soukromí podnikatelé a manažeři těchto firem považují strategické a marketingové řízení a plánování za něco zbytečného.

Odlišný názor na plánování a marketingové řízení bude v malé firmě, kde je jen několik zaměstnanců, v tzv. mikrofirmě, a ve společnosti s padesáti a více zaměstnanci. Manažer mikrofilmy nevidí důvod pro plánování a marketingové řízení, mnohdy mu jde spíše o přežití. Pokud má firma více než padesát zaměstnanců, marketingové plánování a řízení má své opodstatnění (někdy i firma s menším počtem zaměstnanců plánuje a řídí, protože ví, že se jí to v budoucnu vrátí). Rozsah a obsah plánování bude také záviset na tom, zda firma vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, na kolika trzích, jak silnou pozici má, a na dalších faktorech.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vydání. Grada Publishing. 2007. Praha. s. 278. ISBN 978-80-247-1535-3



Obrázek 4: Marketingové řízení (zdroj: BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vydání. Grada Publishing. 2007. Praha. s. 278. ISBN 978-80-247-1535-3)

### 3.6 Marketingová strategie

**Marketingová strategie** je ucelený způsob jednání organizace vůči zákazníkům (v rozšířeném pojetí i vůči zaměstnancům firmy a jejím dodavatelům), zahrnující orientaci na určité segmenty zákazníků, výběr marketingových nástrojů, marketingového mixu, způsobu marketingové komunikace (včetně distribučních kanálů, způsobu propagace, reklamy, cenové politiky atd.). Marketingová strategie by měla být v souladu (být součástí) celkové strategie firmy.<sup>18</sup>

V ČR může mít marketingová strategie různá východiska – nízké náklady, výhodnost, horizontální, vertikální či diagonální integrace spolupráce, orientaci na určitý segment zákazníků, optimální využití vlastních kapacit za optimální výši příjmů, dlouhodobou udržitelnost rozvoje (východiska zatím nejvíce pro destinační management), diverzifikaci či širokou nabídku produktů atd.

Jedním z pohledů na faktory, které ovlivňují marketingovou strategii firmy, je pojetí vycházející ze čtyř klasických součástí marketingového mixu. Toto pojetí znázorňuje jednotlivé vrstvy okolo hlavního cíle marketingu – uspokojení potřeb a přání zákazníků – vrstvu marketingového mixu, vrstvu dalších nástrojů marketingu (marketingové plánování, organizace a implementace marketingu, kontrola v marketingu, marketingový informační systém), mikroprostředí a makroprostředí.

<sup>18</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. první. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

### 3.6.1 Typické součásti marketingových strategií v ČR

- ⇒ segmentace potenciálních i současných zákazníků podle různých kritérií:
  - potenciální, aktuální, frekventovaní („stálí“)
  - příjmů (včetně využívání snobismu, role postavení)
  - aktivit, které očekávají (potřebují) v rámci ČR
  - životního cyklu rodiny
  - makroregionu
  
- ⇒ další segmentační strategie
  
- ⇒ ucelená cenová strategie – ve vztahu k segmentaci zákazníků, roční době, konkurenci, v propojení se segmentací kvality služeb
  
- ⇒ flexibilita nabídky vedoucí až k supersegmentaci
  
- ⇒ Yield management
  
- ⇒ propagace
  - využívající různých médií
  - zaměřená na silné stránky subjektu a jednotlivé segmenty
  
- ⇒ různé programy pro stálé zákazníky s horizontálním i vertikálním zapojením několika subjektů
  - frequent flyer (letecké společnosti + další partneři)
  - kluby cestovatelů (cestovní kanceláře a agentury)
  - programy stálých zákazníků – hotelové řetězce
  
- ⇒ někdy relativně složitá spolupráce s dalšími subjekty
  - na úrovni regionu
  - se subjekty se stejným typem podnikání (mezi leteckými společnostmi)
  - se subjekty, které poskytují jiné typy služeb (např. v programech FF)



Marketingové strategie charakterizují směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a jenž vede k nejučinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů. V podstatě se jedná o jednotlivé nástroje marketingového mixu.

Vhodná varianta strategie musí splnit tři základní předpoklady:

- ⇒ *Vhodnost* – zjišťuje se, jak strategie přispěje k udržení či zlepšení konkurenční pozice podniku, jak je schopna zlepšit nebo odstranit slabé stránky podniku
- ⇒ *Přijatelnost* – hodnotí se přijatelnost strategie pro jednotlivé zájmové skupiny uvnitř i vně podniku dle ukazatelů přijatelnosti (návrstnost, riziko, očekávání zájmových skupin)
- ⇒ *Proveditelnost* – charakterizuje, zda může být daná strategie úspěšně implementována. Posuzujeme ji z hlediska zdrojů a schopností podniku<sup>19</sup>

Při zpracování marketingové strategie vycházíme z dříve připravených analýz vlastní firmy, trhu konkurence a ze závěrů marketingových výzkumů. Je třeba identifikovat několik variant strategií a vybrat z nich tu nevhodnější. Snažíme se přitom nalézt zejména naše výhody před konkurencí při získávání zákazníků.

### **3.6.1.1 Marketingové strategie můžeme členit dle:**

- *marketingového mixu* – výroboková, cenová, distribuční nebo komunikační strategie
- *růstové strategie* – strategie dle Ansoffa, integrace, výběru segmentu
- *zaměření na konkurenci* – Porter, Bowmanovy strategické hodiny
- *velikosti tržního podílu a míry inovace* – Kotler, inovační strategie
- *cyklu životnosti trhu* – strategie pro vstup na trhu, rostoucí trhy apod.
- *trendu trhu* – růstové, udržovací a ústupové strategie

---

<sup>19</sup> BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vydání. Grada Publishing. 2007. Praha. s. 278. ISBN 978-80-247-1535-3

- *chování na trhu* – ofenzivní, defenzivní, obranné, expanzivní, úhybné a bojovné
- *chování vzhledem k prostředí, konkurenci* – kooperační a konfrontační strategie
- *dalších typů strategií* <sup>20</sup>

V praktické části budu vycházet zejména z kombinace různých marketingových strategií, pokusím se z nich vybrat to podstatné a aplikovatelné pro zvolenou firmu. V praxi dochází k častým chybám při stanovování marketingové strategie, např.:

- špatná formulace – nesrozumitelné strategie
- strategie založeny na nedostatku informací
- podcenění detailů
- informační selektivní slepota – výběr jen těch informací, které vyhovují
- princip satisfakce – volba pouze jednoho výhodného řešení a nehledání dalších
- odtržení od reality
- odborná neznalost

Ačkoli firmy vypracovávají marketingovou strategii většinou v rámci ročních marketingových plánů, zde jde o téměř začínající společnost, která ji nemá až zase tak moc propracovanou.

Marketingová strategie musí mít několikaletou platnost. To znamená, že způsob práce se zákazníky a prezentace na trhu, by neměl být každoročně měněn. Výrazné změny strategií se provádějí pouze v případě nutnosti, např. pokud se podmínky na trhu změni velmi výrazně, zostřila se konkurenční rivalita, je potřeba zvýšit tržní podíl apod.

Kvalitní a ucelená několikaletá strategie, která dobře podporuje plnění cílů, pomáhá mimo to výrazně vytvářet jasný obraz firmy na veřejnosti.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vydání. Grada Publishing. 2007. Praha. s. 278. ISBN 978-80-247-1535-3

### 3.6.1.2 Strategie podle chování na trhu:

- *Ofenzivní strategie* – znamená útočit na slabé stránky konkurence. Je nutno dobře poznat konkurenci, nedostatky jejich výrobků, slabé stránky a další faktory.
- *Defenzivní strategie* – obrana cenou a kvalitou, patentová ochrana, exkluzivní distribuce.<sup>21</sup>

### 3.6.2 Marketingové strategie použitelné pro návrhovou část práce

**Strategie rozvoje a řízení služeb** - důraz kladen na rychlé vyřešení problémů vzniklých na straně společnosti, nekvalitní služba apod.

**Strategie pronikání na trh** – usiluje o zvýšení objem prodeje stávajících produktů na stávajícím trhu.

**Strategie rozvoje trhu** – zavádí stávající produkty na nové trhy. Může to znamenat, oslovení nových zákaznických segmentů v rámci stávajícího geografického trhu nebo expanzi do nových geografických oblastí.

**Strategie rozvoje produktu** – dosahují růstu prodejem nových produktů na stávajících trzích. Rozvoj produktu může znamenat, že firma zvýší výkon produktu, nebo rozšíří sortiment o nové variace.

**Strategie diverzifikace** – kladou v úsilí o dosažení růstu důraz jak na nové produkty, tak na nové trhy.<sup>22</sup>

#### 3.6.2.1 Produktové strategie

**Produktová strategie** je zaměřena na design produktu, jeho balení, značku, případné variace produktů a především jaké vlastnosti poskytnou produktu unikátní výhodu pro zákazníka. U služeb je tomu obdobně, ale je potřeba uvažovat, že jde o službu, tedy o

---

<sup>21</sup> BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vydání. Grada Publishing. 2007. Praha. s. 278. ISBN 978-80-247-1535-3

<sup>22</sup> SOLOMON, M.; MARSHALL, G.; STUART, E. Marketing : očima světových marketing manažerů. Brno : Computer press, 2006. 564 s. ISBN 80-251-1273-X

něco nehmotného poskytujícího určitý zážitek či pocit. Tedy je to marketing produktů, které „nelze uchopit“.

- *Nehmotnost* je právě plusem při nabízení služeb cílovému segmentu zákazníků se zrakovým postižením. Právě nehmotnost je vlastnost, kvůli níž nemohou zákazníci vnímat služby hmatem, čichem a hlavně zrakem.
- *Okamžitá spotřeba* služby odkazuje na její vlastnosti. Nelze předpokládat její uskladnění k pozdějšímu prodeji. Buď bude využita hned (v určený termín) nebo bude navždy ztracena.
- *Variabilita* služeb je vlastnost kdy stejná služba prodaná stejným zaměstnancem pro stejného zákazníka se může lišit. To znamená, že v různých časech se může měnit charakter služeb.
- *Neoddělitelnost* je vlastnost služby, která vyjadřuje, že jde nemožné oddělit produkci služby od její spotřeby.<sup>23</sup>

### 3.6.2.2 Cenové strategie

Cena je hodnota již se zákazník vzdává výměnou za získání požadované služby. Cena služby musí být taková aby ji zákazník byl ochoten zaplatit, ale také aby pro společnost znamenala určitý zisk. Cílem určení správné ceny je hodnota pro zákazníka a zisk pro společnost. A na cenové strategii je právě tyto dva cíle skloubit.

**Strategie cenové tvorby založená na nákladech** - lze snadno spočítat a je bez rizika. V této strategii se spočítají celkové náklady a přičte se k nim určitá přírážka a dosáhne se tím prodejní ceny. Tato strategie se využívá nejčastěji.

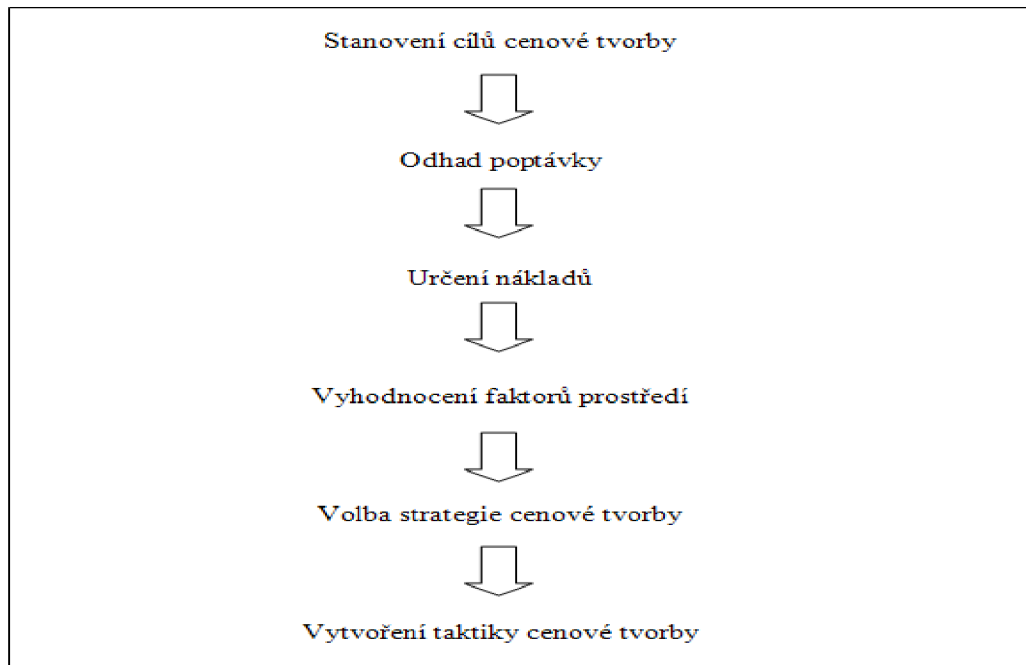
**Strategie cenové tvorby založená na poptávce** - prodejní cena je založena na odhadu množství prodaných služeb, které může společnost prodat na různých trzích za různé ceny.

**Strategie cenové tvorby založená na konkurenci** - již z názvu vyplývá, že tato strategie znamená určité přizpůsobení cen konkurenci.

---

<sup>23</sup> SOLOMON, M.; MARSHALL, G.; STUART, E. Marketing : očima světových marketing manažerů. Brno : Computer press, 2006. 564 s. ISBN 80-251-1273-X

**Strategie cenové tvorby založená na potřebách zákazníka** - v této strategii jde o to, že je společnost více zaměřena na zákazníka a jeho udržení než na krátkodobých výsledcích.<sup>24</sup>



Obrázek 5: Jednotlivé kroky plánování cen (Zdroj: SOLOMON, M.; MARSHALL, G.; STUART, E. Marketing : očima světových marketing manažerů. Brno : Computer press, 2006. 564 s. ISBN 80-251-1273-X; vlastní úprava)

Cenová tvorba u nových produktů - rozlišuje tři druhy ceny:

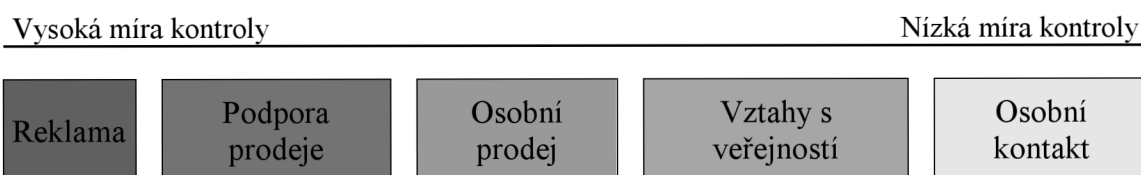
- *Postupně snižovaná cena* - společnost za nový produkt účtuje vysokou cenu se záměrem v budoucnu cenu postupně snižovat v reakci na tlak trhu a zpětnou vazbu od zákazníků.
- *Průniková cena* - to znamená že je produkt na trh uveden za velmi nízkou cenu, aby se ho v krátkém čase prodalo co nejvíce a důvodem je jakési odrazení konkurence.

<sup>24</sup> SOLOMON, M.; MARSHALL, G.; STUART, E. Marketing : očima světových marketing manažerů. Brno : Computer press, 2006. 564 s. ISBN 80-251-1273-X

- *Zkušební cena* - produkt je prodáván za nízkou cenu po určité časové období, aby přilákal zákazníky. Základním přístupem je v první řadě si získat zákazníky a poté tvořit zisk.

### 3.6.3 Marketingová komunikace

Složky marketingové komunikace, dle míry kontroly:



Obrázek 6 : Složky marketingové komunikace podle rozložení kontroly ( Zdroj: SOLOMON, M.; MARSHALL, G.; STUART, E. Marketing : očima světových marketing manažerů. Brno : Computer press, 2006. 564 s. ISBN 80-251-1273-X)

### 3.7 Marketingové strategické plánování

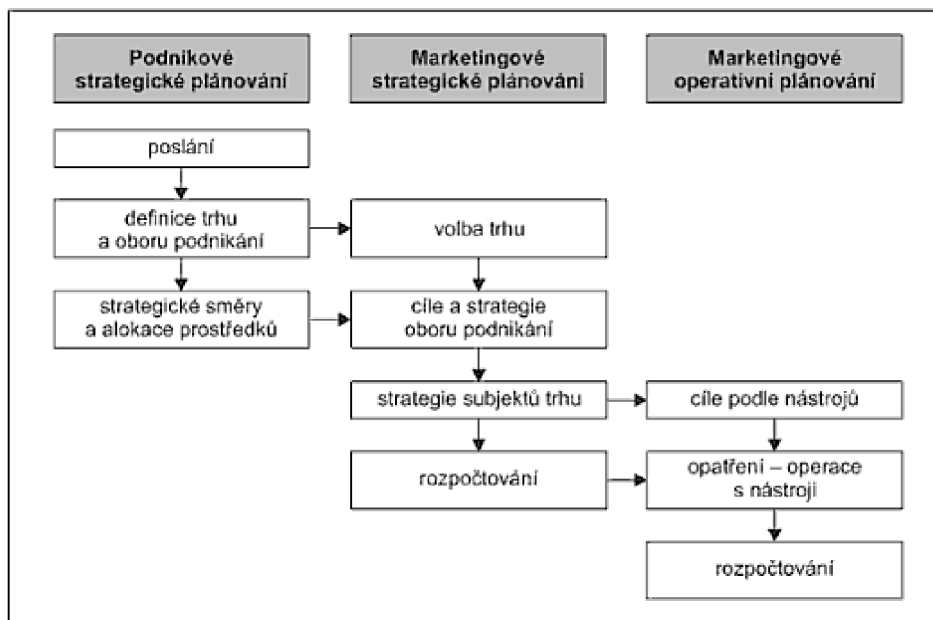
Marketingové plánování obsahuje několik kroků, a to<sup>25</sup>:

1. Situační analýzu doplněnou o předpovědi budoucího vývoje prostředí (prognózování)
2. Stanovení marketingových cílů
3. Formulování marketingových strategií vedoucích k dosažení stanovených marketingových cílů
4. Sestavení marketingových programů
5. Sestavení rozpočtů
6. Přezkoumání výsledků, revidování cílů, strategií a programů

Plánování je chápáno dynamicky, aktivně, jako nástroj, který je potřebný a nezastupitelný, který umožní podniku lépe odhadnout své schopnosti a tím na sebe převzít vyšší riziko. Vyšší riziko znamená vyšší pravděpodobnost mimořádného úspěchu.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing : Strategie a trendy. první. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Marketingové plánování patří k nejsložitějším marketingovým úkolům. Je důležité jednotlivé dílčí prvky sestavit do logicky souvislého plánu. Úzké propojení strategického podnikového plánování, marketingového strategického plánování a marketingového operativního plánování je přehledně zobrazeno na obrázku 7.



Obrázek 7 : Vzájemné závislosti mezi podnikovým strategickým plánováním, marketingovým strategickým plánováním a marketingovým operativním plánováním (Zdroj : JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. první. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.)

### 3.7.1 Jednotlivé fáze marketingového strategického plánování

Názory na jednotlivé fáze marketingového strategického plánování se u různých autorů liší, převahují ty které za výchozí fázi považují strategickou analýzu a prognózu.<sup>26</sup>

#### 3.7.1.1 Fáze analýzy a prognózy

Výchozím bodem marketingového strategického plánování je vypracování strategické situační analýzy prognózy vývoje prostředí.

#### 3.7.1.2 Cíle a strategie podnikatelských oborů

Strategickými obory jsou označovány ty analytické a plánovací jednotky, které vyžadují v rámci marketingového strategického plánování samotnou péči. Strategické obory

<sup>26</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. první. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

nejsou jednoznačně definovány. Doporučuje se, aby při jejich definování byly brány v úvahu tři dimenze (potenciální skupiny odběratelů-odběratelské funkce-použitelné technologie) a případně další, čtvrtá dimenze, a to prostorové pokrytí trhu.

**Podnikatelský obor** je vytvořen podle tržně orientovaných hledisek. Představuje analytickou a plánovací jednotku.

**Strategická podnikatelská jednotka (SBU)** je organizační zakotvení podnikatelského oboru ve firmě. Jedna SBU může zahrnovat více oborů a naopak.

Formulace cílů specifických pro obor podnikání tvoří podstatnou část strategického marketingového plánování. Cíle podnikové a cíle podnikatelský strategických oborů jsou navzájem v hierarchických vztazích. Marketingové cíle se člení do dvou kategorií, a to na cíle ekonomické (např. podíl na trhu) a psychografické (např. image). V této souvislosti je třeba rozhodnout o trendu, který by měly zaujmout podnikatelské obory na trhu. Zde je potřeba navázat na alternativy udržovací, růstové a ústupové strategie v rámci podnikové strategie.<sup>27</sup>

### **3.7.1.3 Určení strategie subjektů trhu**

V rámci strategie subjektů trhu je třeba nejprve vyjasnit, zda se bude přistupovat k jednotlivým segmentům výrobek-trh s jednotnou či diferencovanou strategií a zda musí být ve vztahu k rozvoji trhu a okolí přijat ofenzivní (proaktivní) či defenzivní (reaktivní) postoj.

### **3.7.1.4 Zhodnocení a volba strategií**

Strategie jsou cestami vedoucími k naplnění cílů. Při jejich hodnocení uskutečněném před volnou strategií se testuje jejich konzistence, nároky na kompetence a plnění funkce.

- Test konzistence – prověřuje bezproblémovost alternativ mezi sebou
- Test kompetencí – zkoumá, zda byly vybrány hospodárně realizovatelné alternativy

---

<sup>27</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing : Strategie a trendy. první. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.



- Funkční test – zkoumá alternativy z hlediska požadavků na prostředky při zavedení a z hlediska účinku podle stupně dosažení cíle.<sup>28</sup>

### **3.7.1.5 Strategické rozpočtování**

Každá zvolená strategie je spojena s různě vysokými náklady. Je proto potřebné přikročit ke strategickému rozpočtování, kterým se rozumí kvantifikování zadaných úkolů pro každou strategickou organizační jednotku (SBU) v peněžních jednotkách. Rozpočtování se týká nejen nákladů, ale i výkonů. Rozpočtem se vyjadřuje těžiště marketingové strategie, stejně tak jako kvantitativní úrovně aktivit a výkonů a z toho odvozených opatření. Tím marketingové rozpočtování plní různé úkoly<sup>28</sup>:

- Označení priorit, pokud jde o cíle a strategické způsoby jejich dosažení
- Podklad pro motivaci a vymezení odpovědnosti
- Řídící a kontrolní úkoly

### **3.7.1.6 Implementace marketingových strategií**

I kdyby firma vyvinula jasnou strategii a dobře promyšlené podpůrné programy, nemusí to stačit. Může totiž selhat jejich implementace. K tomu, aby firma uvedla v život marketingovou strategii, musí vybudovat marketingově pojatou organizační strukturu. Všichni zaměstnanci firmy na různých úrovních podnikové hierarchie by se nejen měli podílet na zajištění a provádění plánu, ale měli by přijmout marketingově nebo zákaznický orientované myšlení za vlastní, za základní filozofii firmy. K zajištění plánovaných úkolů je nutné rozdělit pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých osob i úseků a určit období jejich platnosti. Realizace strategie je spjata s kooperací, koordinací, motivací, odpovědností a komunikací. Všechny jsou pro úspěšnou implementaci marketingových strategií stejně důležité a žádaná z nich by neměla být opomenuta či podceňována.<sup>28</sup>

### **3.7.1.7 Kontrola marketingové strategie**

Celý proces strategického marketingového řízení je završen kontrolou. Kontrola se týká všech postupů, které firma uskuteční k naplnění svých cílů, nikoliv pouze konečných výsledků. Jsou to především marketingové strategie, které určují směr těchto postupů.

<sup>28</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing : Strategie a trendy. první. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

V kontrolní fázi strategických marketingových procesů je klíčovou kontrolou kontrola současně používaných strategií.<sup>29</sup>

Jakubíková vymezuje čtyři typy marketingové kontroly:

1. kontrola ročního plánu
2. kontrola rentability produktů a zákaznických skupin výrobních značek, jakož i různých marketingových činností
3. strategická kontrola, jejímž smyslem je zjišťovat, zda vlivem změněných podmínek neztratila marketingová strategie smysl
4. kontrola efektivnosti

V praxi se často setkáváme s tím, že kontrola na úrovni operativního plánování je celkem běžná a provádí se většinou pravidelně. Ovšem na úrovni strategického plánování už kontrole není přikládán takový důraz. Podle Meffert je nutné zajistit tři základní aspekty kontroly:

- Kontrolu konzistence – formální prověřování marketingových strategických plánů co do úplnosti, logické stavby a neexistence rozměrů z hlediska cílů, jakož i cílů jednotlivých dílčích plánů
- Kontrolu premis – dohled nad kontrolou interního a externího vývoje předpokladů strategického plánu
- Kontrolu provedení – prověření postupné realizace strategických cílů podle dílčích cílů

### **3.8 Nejnovější trendy v marketingu firem**

#### **3.8.1 Integrovaná marketingová komunikace**

Philip Kotler tvrdí: „Začíná být stále zřejmější, že podniky obecně nedokážou správně integrovat své marketingové komunikace. V oblasti reklamy si vyberou nějakou

---

<sup>29</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing : Strategie a trendy. první. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

reklamní agenturu, pro PR jinou specializovanou firmu, pro podporu prodeje ještě další a tak dále. To může vést k situaci, kdy těchto propagačních nástrojů nejen užívají v nesprávných proporcích, ale kdy pomocí různých nástrojů nedokážou formulovat a komunikovat konzistentní sdělení.“

Dle integrované marketingové komunikace (IMK) by firma měla v zásadě odhadnout efektivnost každého nástroje z hlediska vynaložených nákladů a vybrat si takovou jejich kombinaci, která maximalizuje účinek na cílové skupiny. Výběr odpovídající kombinace propagačních nástrojů by byl snazší, kdyby měl podnik nějakou teorii faktorů stimulujících zákazníka ke koupi. Obecně platí, že podnik musí rozlišovat úlohy, které plní různé propagační nástroje, aby je mohl efektivně vybrat a zkombinovat.<sup>30</sup>

Dle Kotlera by podnik měl ustavit funkci pro komunikaci. Tento člověk by pak odpovídal za řízení a integraci všech podnikových komunikací. K jeho povinnostem by patřilo poradenství ve všech záležitostech, které nějakým způsobem oslovují zákazníky, nikoli pouze ve výběru standardních médií, ale také ve firemních pravidlech oblékání, ve vzhledu firemních nákladních automobilů, výrobních provozů atd. Řešení IMK vyžaduje identifikaci všech kontaktních bodů, v nichž může zákazník přijít do styku s podnikem, s jeho produkty a značkami. Nutnost integrace neplatí jen pro propagační nástroje, je třeba integrovat všechna 4P v případě cestovního ruchu jsou rozšířena o několik dalších P, jak je již výše uvedeno.

### **3.8.2 Zaměření na zájmové skupiny**

S přibývajícím uvědomováním si společensko-politických problémů obyvatelstvem sílí zájem široké veřejnosti o takové oblasti, jako je ekologie nebo zdraví, které jsou podrobovány kritickým úvahám, tím roste vedle tvorby konkurenčních výhod na trhu význam společenského uznání chování podniku. Všeobecně mohou být zájmové skupiny charakterizovány jako skupiny, které na základě společenských nebo tržních požadavků více či méně odvozují své konkrétní očekávání vůči podniku, a tak ovlivňují podnikové cíle buď samy, nebo pomocí třetí osoby.

---

<sup>30</sup> KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7261-010-4

## 4 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

### 4.1 Analýza obecného okolí společnosti

Analýza obecného okolí je postavena na faktorech, které společnost obklopují a určitým způsobem na společnost působí. Tato analýza je důležitým nástrojem poznání ekonomického prostředí, které ovlivňuje každou společnost. Cílem není detailně popsat toto prostředí, prostředí každého podniku je jiné obdobně jako prostředí vnitřní. Je dáno regionální působností, firemní strategií, firemními stakeholdery apod.

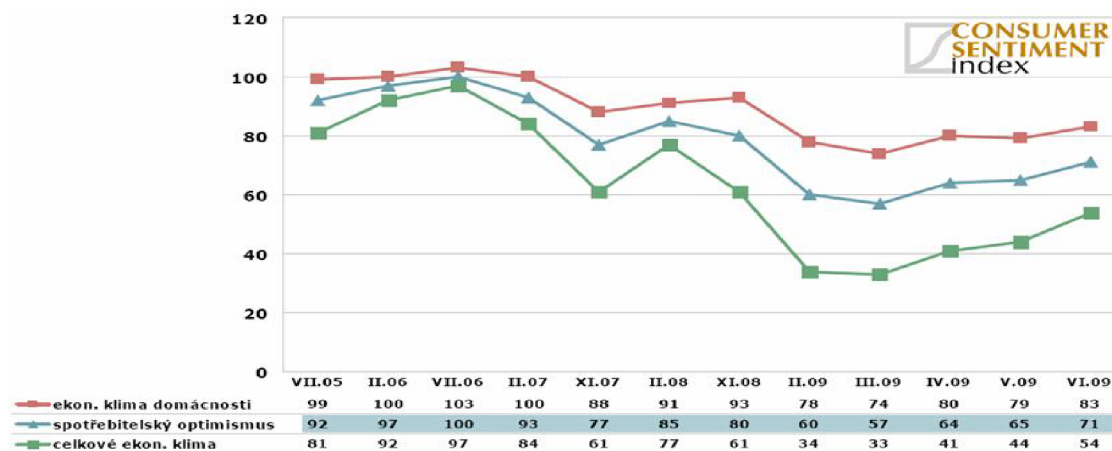
V analýze pracuji s údaji Českého statistického úřadu, České tiskové kanceláře, České národní banky, STEM/MARK apod., jak je uvedeno v citacích.

#### 4.1.1 Společenské faktory

Identifikují různé průzkumy, které zaznamenávají růst populace či názor lidí na určitá témata. Pracovala jsem s průzkumy agentury STEM, Median a GfK Praha.

##### 4.1.1.1 Index spotřebitelského optimismu

Měření agenturou STEM a na základě tohoto průzkumu byl v měření indexu spotřebitelského optimismu zaznamenán trend zlepšování nálady populace od března 2009, kdy index dosáhl nejnižších hodnot. V tomto měření se projevila situace v ČR na její občany, jak vnímají hospodářskou krizi či nestabilní politickou scénu. Nyní by pravděpodobně došlo v grafu k poklesu vzhledem k nestálé situaci na politické scéně. Průzkum byl prováděn do poloviny roku 2009 a novější informace zatím nejsou dostupné.



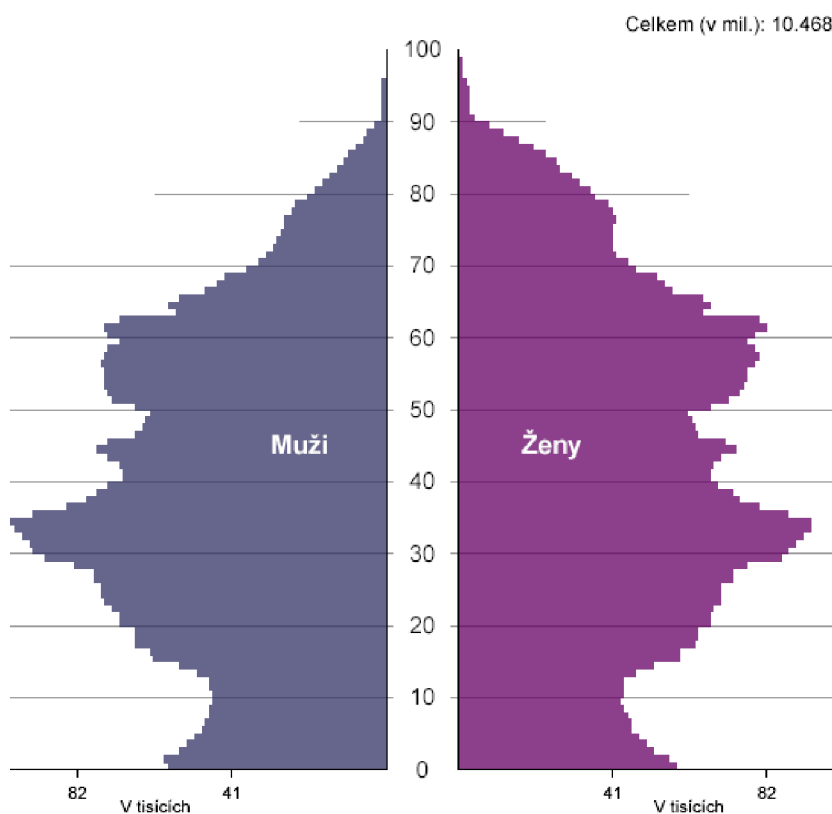
Obrázek 8: Index spotřebitelského optimismu (Zdroj: *Index spotřebitelského optimismu* [online]. 2000-2010 [cit. 2010-03-10]. Finance.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/>>)

Tento index může podnikům ukázat jak budou zákazníci ochotni nakupovat, je dobré vědět, jaký je trend a co očekávat při volbě správné strategie.

#### 4.1.1.2 Genderové statistiky zveřejněné na stránkách Českého statistického úřadu

Populace ČR stárne. Ženy se v průměru dožívají vyššího věku než muži, proces stárnutí mužů je však v posledních letech dynamičtější. Ženy i muži vstupují do prvního manželství v pozdějším věku. Ženy rodí v pozdějším věku. Mezi matkami se v posledních patnácti letech razantně snížil podíl patnácti až devatenáctiletých žen. V čele neúplných rodin stojí v převážné většině ženy.

Dostupné statistiky ukazují trend ve zvyšování věkové hranice obyvatelstva ČR. Jak ukazuje strom života na následujícím obrázku, nyní je největší počet lidí v produktivním věku tedy okolo 33-tího roku života, což znamená, že během následujících 20-ti letech obyvatelstvo v důchodovém věku převrší počet obyvatel v produktivním věku. Dále je velmi vysoký počet občanů okolo 60-tého roku života, sice zatím nepřevyšuje produktivní sféru, ale velmi převyšuje dětskou sféru.



Obrázek 9 : Věková skladba obyvatel pro rok 2008 (Zdroj : Český statistický úřad [online]. 17.6.2009 [cit. 2010-04-25]. Věková skladba obyvatel. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova\\_skladba\\_obyvatelstva\\_v\\_roce\\_2008](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova_skladba_obyvatelstva_v_roce_2008)>)

#### 4.1.1.3 Prognóza vývoje obyvatelstva

V roce 2009 publikoval ČSÚ další ze svých prognóz obyvatelstva, a to ve třech možných scénářích – ve variantě nízké, střední a vysoké. Ve všech těchto variantách se počítá, že do roku 2030 nedojde k zásadní změně v podílu dětské složky populace. Všechny tři složky shodně předpokládají snížení počtu produktivní složky populace a nárůst podílu seniorů na celkové populaci. Nízká varianta jako jediná předpokládá snížení počtu obyvatelstva. Všechny tři varianty prognózují snížení počtu žen v důchodovém věku. V dětské a produktivní složce se změny v poměru pohlaví neočekávají.

**Tabulka 2 : Prognóza vývoje obyvatelstva ČR (Zdroj : Český statistický úřad [online]. 27.1.2010 [cit. 2010-04-25]. Senioři v ČR v datech 2009. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/820022F23E/SFile/01\\_kap.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/820022F23E/SFile/01_kap.pdf)>)**

Varianty možného budoucího vývoje						
	2015		2020		2030	
	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži
<b>Nízká varianta</b>						
0–14	773 606	818 614	794 294	840 782	676 178	717 885
15–64	3 496 301	3 616 235	3 345 715	3 494 766	3 243 829	3 418 295
65+	1 096 452	778 073	1 232 189	905 442	1 380 795	1 053 606
<b>Střední varianta</b>						
0–14	782 829	828 373	817 484	865 313	732 092	777 069
15–64	3 518 039	3 652 750	3 386 944	3 561 354	3 333 472	3 548 829
65+	1 103 436	782 572	1 249 204	917 185	1 427 728	1 089 229
<b>Vysoká varianta</b>						
0–14	792 436	838 583	841 625	890 957	791 110	839 729
15–64	3 548 730	3 705 689	3 445 402	3 657 650	3 457 737	3 733 134
65+	1 108 454	786 904	1 260 871	928 525	1 460 530	1 125 788

#### 4.1.2 Legislativní faktory

Legislativní faktory je třeba sledovat, tak aby nevědomostí nedošlo k porušení právních ustanovení. Každá společnost, podnik či podnikatel musí sledovat novely a vyhlášky týkající se předmětu podnikání.

##### 4.1.2.1 Legislativa potřebná v cestovním ruchu

Především je třeba znát a respektovat tyto zákony:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

- Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Dále je potřeba rozlišovat mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou jak je již výše zmíněno

Při zakládání cestovní kanceláře je, dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, třeba předložit žádost o koncesi k níž se vyjadřuje Ministerstvo pro místní rozvoj. K žádosti o koncesi musí podnikatel podle tohoto zákona připojit také smlouvu s pojišťovnou o sjednání povinného pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře, podnikatelský záměr, prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti a prohlášení, že žadatel o koncesi nebylo v posledních pěti letech zrušeno oprávnění k podnikání v oboru z důvodu porušení zákonných povinností nebo z důvodu úpadku.

#### **4.1.2.2 Další legislativa důležitá pro analýzu obecného okolí podniku**

- ⇒ Novela zákona o zaměstnanosti (zákaz zahrnutí naturální mzdy do mzdových nákladů zaměstnavatele)
- ⇒ Novela zákona o dani z přidané hodnoty (úprava základu daně a výpočtu daně u zboží, které je v režimu podmíněného osvobození od spotřební daně a změna místní příslušnosti pro osobu povinnou k dani, která dodává minerální oleje, se kterými lze obchodovat pouze na základě živnostenského oprávnění pro velkoobchod s pohonnými hmotami)
- ⇒ Novela zákona o daních z příjmu (prodloužení možnosti využití odpočtu částek od základu daně z příjmů podle § 34 odst. 9 a 10 zákona o daních z příjmů do roku 2013)
- ⇒ Novela zákoníku práce (náhrada mzdy i za první tři dny dočasné pracovní neschopnosti, snížení náhrady mzdy)

### 4.1.3 Ekonomické faktory

#### 4.1.3.1 Český hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt ve 4. čtvrtletí 2009 klesl ve srovnání s předchozím čtvrtletím podle předběžného odhadu o 0,6 %, oproti poslednímu čtvrtletí 2008 byl nižší o 4,2 % (v reálném vyjádření a po očištění o sezónní vlivy a nestejný počet pracovních dní). Hrubý domácí produkt za rok 2009, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, klesl ve srovnání s rokem 2008 o 4,3 %.

**Tabulka 3: Český hrubý domácí produkt (Zdroj: HDP [online]. 2010, 19.5.2010 [cit. 2010-05-19]. ČSÚ.cz. Dostupné z WWW: < [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp\\_narodni\\_ucty](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty) >)**

2009	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q
Česká republika	-4,3	-4,7	-4,1	-4,2

#### 4.1.3.2 Zahraniční obchod

Podle předběžných údajů se v prosinci 2009 meziročně v běžných cenách vývoz zvýšil o 4,8 %, dovoz klesl o 2,6 %. Obchodní bilance skončila přebytkem 2,8 mld. Kč, což představuje meziroční zlepšení o 11,9 mld. Kč. V roce 2009 se ve srovnání s předchozím rokem snížil vývoz o 14,1 % a dovoz o 18,1 %. Roční bilance dosáhla aktiva 153,2 mld. Kč, které bylo o 85,9 mld. Kč vyšší než v roce 2008. Pozitivní vliv na celkovou bilanci mělo především zmenšení schodku obchodu s minerálními palivy o 4,0 mld. Kč. Mírné zhoršení výsledků bylo patrné u nápojů a tabáku (o 0,4 mld. Kč přechodem z aktiva do pasiva).

#### 4.1.3.3 Inflace

Celková hladina spotřebitelských cen vzrostla v prosinci proti listopadu o 0,2 %. Tento růst způsobilo zvýšení cen v oddíle potraviny a nealkoholické nápoje. Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny v prosinci o 1,0 % (z 0,5 % v listopadu). Průměrná meziroční míra inflace v roce 2009 byla 1,0 %. Meziměsíční růst spotřebitelských cen o 0,2 % ovlivnilo zvýšení cen v oddíle potraviny a nealkoholické nápoje o 1,6 %. Opačný vliv na vývoj cenové hladiny měl pokles cen v oddíle doprava, který byl důsledkem snížení cen automobilů o 1,7 % a pohonných hmot o 0,6 %. Ceny alkoholických nápojů



klesly o 0,7 %. V oddíle pošty a telekomunikace se snížily ceny mobilních telefonů o 0,8 % a telefonických a telefaxových služeb o 0,6 %.

#### 4.1.3.4 Nezaměstnanost

Dne 10.5.2010 informoval server Kurzy.cz o aktuální míře nezaměstnanosti a to konkrétně:

„K 30. dubnu 2010 bylo bez práce 540 128 lidí. To je o 32 696 méně než ke konci března 2010, meziročně přibylo 78 567 nezaměstnaných. Vyplývá to z údajů úřadů práce. Míra registrované nezaměstnanosti klesla na 9,2 %. Ke zlepšení situace na trhu práce přispělo oživení zaměstnanosti v sezónně orientovaných odvětvích a také efektivní využívání nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti (APZ). Počet uchazečů o zaměstnání umístěných v rámci APZ stoupl proti březnu téměř dvojnásobně - na 10,1 tisíc. Zejména přibylo lidí zaměstnaných na veřejně prospěšné práce (spolufinancované především z Evropského sociálního fondu), a to o 3,6 tisíce.

U mužů míra nezaměstnanosti ke konci dubna poklesla na 8,4 %, u žen se snížila na 10,1 %. V absolutních číslech bylo bez práce celkem 256 988 žen (47,6 % z celkového počtu nezaměstnaných) a 66 513 osob se zdravotním postižením (12,3 %).

Nejvyšší míra nezaměstnanosti byla ke 30. dubnu 2010 v okresech Most (16,1 %), Bruntál (15,8 %), Děčín (15,5 %), Jeseník (15,2 %) a Hodonín (15,0 %). Nejnižší naopak v okresech Praha-východ (3,9 %), Praha (4,0 %), Praha-západ (4,3 %) a Mladá Boleslav (4,9 %).

#### 4.1.3.5 Úrokové sazby

ČNB se na posledních zasedání neodhodlala k dalšímu snižování úrokových sazeb, předpokládá se tak, že tyto sazby zůstanou a budou se dále už jen zvyšovat.

**Tabulka 4: Úrokové sazby (Zdroj: Úrokové sazby [online]. 2010, 15.2.2010 [cit. 2010-03-16]. ČSÚ.cz. Dostupné z WWW: < [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp\\_narodni\\_ucty](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty) >)**

2T repo sazba	Diskontní sazba	Lombardní sazba	PMR
1,00	0,25	2,00	2,00

#### **4.1.4 Politické faktory**

Politická situace v České republice není nijak příznivá. Je velmi proměnlivá a velmi závislá na blížících se volbách. Ani podnikatelé, ani lidé nemají své jistoty, neví, na co se připravit a co očekávat. To je dopadem na podnikání na nakupování lidí a samozřejmě také na důvody šetření a vynechávání dovolených.

Rok 2010 je nazýván super-volební rok, neboť právě letos bude moci řada občanů jít k volbám hned třikrát. Proběhnou volby do poslanecké sněmovny, volby do senátu a také komunální volby (volby do zastupitelstev).

Volby jsou hlavním mechanismem zastupitelské demokracie, kterým občané vybírají vládnoucí politiky a podílejí se na chodu země. Občané delegují svého zástupce a předávají mu některé své pravomoci, vybírají jej při hlasování (vhazují volební lístek se jménem kandidáta do urny, nebo na příslušném stroji označí jméno svého kandidáta). Vítěz voleb, většinou jím je zvolená nadpoloviční většina, získá právo rozhodovat o zásadních věcech dotýkajících se všech obyvatel. Volit je samozřejmě možné i do řady nestátních organizací.

#### **4.1.5 Technologické faktory**

Sledování technologických faktorů by v dnešním světě mělo být tím nejdůležitějším. Technologický rozvoj je rychlý a jeho sledování může být těžší, ale je opravdu nejdůležitější. Dává podniku další možnosti a způsoby jak podnikat. Spadají sem různé vzdělávací projekty, rozvojové projekty a samozřejmě také nové technologie nejen v IT.

##### **4.1.5.1 Dell představuje nová řešení pro správu informačních infrastruktur a efektivních datacenter**

(Praha, 6. ledna 2010, Dell) Společnost Dell představila nové technologie kompletních řešení pro správu IT infrastruktury, datových úložišť a síťových komponent, díky kterým je možné snáze standardizovat a automatizovat svá datová centra - Dell Advanced Infrastructure Manager a další řada diskových polí Dell EqualLogic s 10GbE architekturou.

#### **4.1.5.2 Podniky mohou od nového roku žádat dotace na informační systémy**

(Brno, 6. ledna 2010, Renards) Od nového roku mají tuzemští podnikatelé možnost žádat o dotace na informační a komunikační technologie. Ministerstvo průmyslu a obchodu zahájilo od 1. ledna 2010 třetí výzvu dotačního programu s názvem ICT v podnicích, na kterou je vyčleněno půl miliardy korun. Projekt umožňuje firmám čerpat až 20 milionů korun na zavádění a rozšiřování informačních systémů.

#### **4.1.5.3 Čeští exportéři mohou žádat o dotace na propagaci v zahraničí**

(Brno, 19. ledna 2010, Renards) Tuzemští podnikatelé mají možnost žádat o dotace pro rozvoj svých aktivit na zahraničních trzích. Ministerstvo průmyslu a obchodu zahájilo dne 15. ledna 2010 druhou výzvu dotačního programu s názvem „Marketing“. Program umožňuje firmám získat až 50 % z nákladů na prezentaci podniku na výstavách a veletrzích v zahraničí. Dotační program „Marketing“ má za cíl podpořit konkurenceschopnost českých podniků a zvýšit exportní příležitosti firem na světových trzích. Program je určen malým a středním podnikům, které mají uzavřena dvě po sobě jdoucí zdaňovací období. Podnikatelské subjekty mohou získat dotace na pronájem a provoz stánku na zahraničních veletrzích a na tvorbu propagačních materiálů s nimi spjatými. Program umožňuje společně čerpat minimálně 300 tisíc Kč na tyto aktivity, přičemž maximální hodnota není stanovena.

#### **4.1.6 Ekologické faktory**

Ekologické faktory je dobré sledovat pokud se jedná o větší společnost. Jedná se o faktory související s emisemi, znečišťování životního prostředí, recyklace apod. Zjišťuje se kde je potřeba řešit určité skutečnosti a jaké jsou legislativní předpisy pro tyto úkony.

Pro potřeby společnosti Visus Agency, s.r.o. nebyly ekologické faktory nalezeny. Nejsou žádné faktory, které by se přímo této společnosti dotýkaly nebo se společností souvisely. Tudíž není potřeba tento bod analýzy rozepisovat.

## 4.2 Analýza oborového okolí společnosti

Oborová analýza se soustředí přímo na cestovní ruch, ve kterém společnost Visus Agency, s.r.o. podniká. Zkoumá potenciální zákazníky společnosti.

### 4.2.1 Zákazníci

Pokud bychom se soustředili pouze na nyní nabízené produkty, potenciálními zákazníky by mohli být všichni obyvatelé České republiky tzn. skoro 10,5 mil občanů. Ale jelikož společnost Visus Agency chce expandovat a rozšířit tak své portfolio nabízených služeb pro zrakově postižené a nevidomé, je potřeba zaměřit se i na tyto zákazníky.

Po prozkoumání všech dostupných zdrojů, kde se mluví či píše o zrakovém postižení, jsem zjistila, že přesný počet občanů České republiky se zrakovým postižením není nikde definován. Jelikož údaj o postižení občana se do statistik sčítání lidu apod. nemůže uvádět. Dle údajů Světové zdravotnické organizace je dnes na světě 45 miliónů nevidomých a toto číslo se v následujících 20 letech může až zdvojnásobit. Podle britských pramenů je v Evropě asi 11 milionů slabozrakých a asi 1 milion nevidomých. Ve Velké Británii je těžce zrakově postižený každý 60. člověk. Jiné zdroje uvádějí, že lidé se zrakovým postižením tvoří přibližně 1 – 1,5% z populace. Přesné statistiky neexistují ani v rámci jednotlivých zemí.

#### 4.2.1.1 Struktura trhu ČR

Česká republika měla k 31. prosinci 2009 **10 506 813** obyvatel. Z toho je tedy jedno procento tj. 105 068 obyvatel se zrakovým postižením. Pokud toto číslo přepočítám na rozdělení do krajů dle počtu obyvatel dostáváme číslo 11 517 potenciálních zákazníků v rámci Jihomoravského kraje kde společnost působí. Toto číslo je ale třeba považovat za velmi orientační.<sup>31</sup>

Společnost si udělala průzkum v rámci potenciálních klientů a bylo tím zjištěno, že zhruba 30% respondentů nabídka oslovila a z jich pouze asi 1% by nabídku využili bez dalšího rozmyšlení. Pokud bychom jako odborný odhad mohli využít výzkumu, pak by struktura trhu vypadala následovně.

---

<sup>31</sup> ČSÚ-Rychlé informace [online]. 2010, 15.3.2010 [cit. 2010-03-16]. Pohyb obyvatelstva ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031510.doc>>.

Tedy z výše uvedeného můžeme stanovit strukturu trhu:

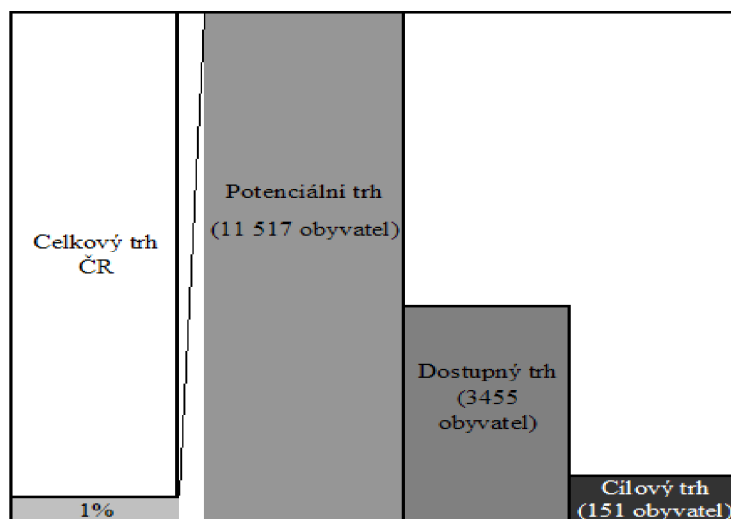
**Potenciální trh** - jsou všichni spotřebitelé, kteří projeví nebo by mohli projevit zájem o nabízenou službu, tedy je to 1% z celkového trhu ČR a v přepočtu na počet obyvatel v rámci Jihomoravského kraje kde společnost působí je to, již zmiňovaných 11 517 obyvatel.

**Dostupný trh** - je soubor spotřebitelů, kteří mají o službu dostatečný zájem. V tomto případě je procento těchto lidí pouze odhadované, na základě průzkumu společnosti. Tedy dostupným trhem by bylo něco okolo 30% potenciálního trhu, tedy 3 455 obyvatel Jižní Moravy.

**Kompetentní dostupný trh** - v tomto oboru nejsou známa určitá omezení pro některé skupiny, tudíž kompetentní dostupný trh není definován.

**Cílový trh** - odpovídá, dle průzkumu, asi 1% potenciálnímu trhu, což odpovídá pouze počtu 151 cílových zákazníků na, které je potřeba se zaměřit.

**Proniknutý trh** – tvoří soubor zákazníků, kteří již dané služby využili. Bohužel v tomto směru není určeno ani procento odhadu. Tudíž prozatím není definován.



Obrázek 10 : Struktura trhu nevidomých a zrakově postižených občanů ČR (Zdroj : vlastní)

Takto by vypadala struktura trhu pouze pro lidi se zrakovým postižením. Opravdu je důležité zdůraznit, že tyto čísla se opírají pouze o odhady a nejsou podloženy odbornými průzkumy. V této oblasti to prozatím není ani možné.

Společnost se ale soustředí i na běžné občany ČR, kteří mohou cestovat sami a zakoupit si u společnosti nabídku individuální dovolené v pronajatých karavanech. Zde by struktura trhu vypadala následovně:

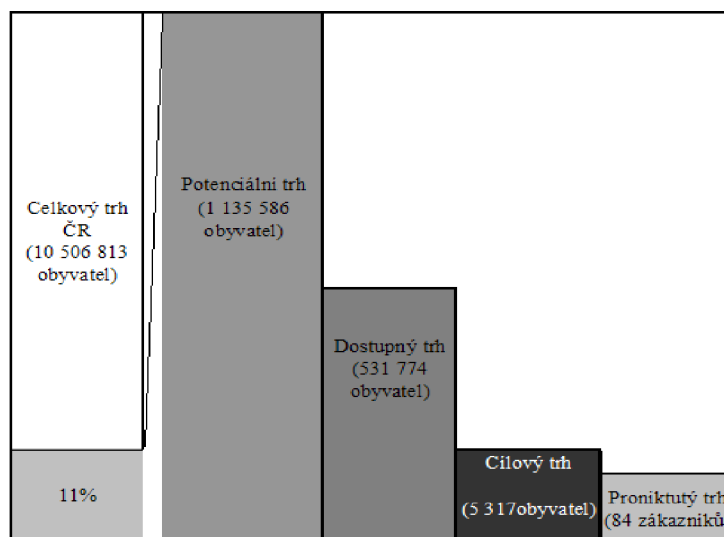
**Celkový trh** – je 10 506 813 obyvatel České republiky.

**Potenciální trh** – jsou občané žijící na území Jihomoravského kraje, jelikož společnost působí v rámci jediného kraje. A to je tedy 11% z celkového počtu obyvatel ČR a to je 1 135 586 obyvatel.

**Dostupný trh** – jelikož společnost působí v okrese Brno - město a Brno – venkov, vyčlenili bychom ještě na dostupný trh obyvatele žijící v těchto okresech a pak se dostáváme na číslo 531 774 obyvatel.

**Cílový trh** – společnost Visus Agency by se chtěla v následujících letech zaměřit alespoň na 1% těchto zákazníků, jelikož primární nabídka by měla patřit na jiný trh. Tedy cílovým trhem by bylo 5 317 potenciálních zákazníků.

**Proniknutý trh** – v loňském roce kdy společnost začínala svoji působnost s ní cestovalo na dovolenou 84 zákazníků a toto číslo se dá chápat jako proniknutý trh.



Obrázek 11 : Struktura trhu obyvatel ČR (Zdroj : vlastní)

#### **4.2.2 Dodavatelé**

Mezi dodavatele v rámci oboru bych zařadila všechny poskytovatele ubytování v hotelech, penzionech, kempech apod. Ovšem nejsou to jenom majitelé ubytovacích zařízení, ale také ti co zprostředkovávají klientům různé programy, stravu, výlety. A v neposlední řadě je potřeba do sektoru dodavatelů zařadit i dopravce.

#### **4.2.3 Konkurence**

V rámci České Republiky poskytuje tyto služby skoro 3000 cestovních kanceláří a agentur. Nejsou do tohoto čísla zahrnuty společnosti, které poskytují zájezdy pouze přes internetové stránky, tudíž pouze zprostředkovávají zájezdy jiných společností. A tím se nám počet poskytovatelů, tedy konkurence, rapidně zvyšuje.

V rámci oboru cestování a cestovního ruchu je konkurence opravdu velká. Pokud bychom vzali v potaz jen služby nabízené nevidomým zákazníkům, konkurence prudce klesá. Tento druh poskytování zájezdů není u cestovních kanceláří komunikován směrem k zákazníkovi, není aktivně nabízen, tudíž s takovou marketingovou strategií zaměřenou na tento segment zákazníků není známá konkurence. Za konkurenci můžeme považovat maximálně nějaká sdružení na podporu nevidomým, která organizují výlety pro tyto lidi, ale zatím nikdo z nich neposkytoval druh zájezdu s dlouhodobějším pobytem u moře. Většinou se tito lidé i sami bojí přijít do cestovní kanceláře a koupit si zájezd, sice ze zákona mají právo, stejně jako kdokoliv jiný na rovné zacházení, rovné podmínky v cestování, dopravě apod., ale jejich postižení jim nedovoluje plně se sám pohybovat v cizím prostředí.

### **4.3 Analýza konkurenčního prostředí společnosti – PORTER**

#### **4.3.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

Ke vstupu na trh cestovního ruchu je zapotřebí mít různá oprávnění (v případě cestovní kanceláře koncesní listina, dále pak živnostenský list, pojišťovací smlouvu apod.) a je potřeba prostudovat řadu legislativy a mít dnes tak vzácné kontakty se zahraničními partnery. Tedy existuje celá řada bariér, které by nově vstupující firma měla mít vyřešené ještě před tím než se rozhodne v tomto oboru podnikat.

V případě společnosti Visus Agency, s.r.o. je riziko potenciální konkurence zhruba stejné jako u jakékoliv jiné cestovní kanceláře, která poskytuje zájezdy pro kohokoliv.

#### **4.3.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Z praxe víme, že rivalita mezi jednotlivými cestovními kancelářemi, zvláště v období letní sezóny, je opravdu velká. Stačí se podívat na jakýkoliv webový vyhledávač a hned na člověka vyskočí celá řada zájezdů na last minute za nejnižší a nejskvělejší ceny apod. Takže jde v řadě případů o cenovou rivalitu a předhánění se kdo nabídne stejný komfort za méně peněz. Lidé se dnes ohlížejí spíše na kvalitu zájezdu, tudíž je velký předpoklad, že strategie různých cestovních kanceláří se bude v nadcházející sezóně měnit z cenové na zaměřenou na zákaznický komfort, kdo nabídne „levnější luxus“.

#### **4.3.3 Smluvní síla odběratelů**

Odběratelé jsou v tomto případě zákazníci, kteří mají zájem o pobytový zájezd k moři. Tedy cena zájezdu je většinou daná katalogovou cenou a moc s ní hýbat nelze. Rozhodně si zákazník cenu nemůže určovat, pouze jí může ovlivnit brzkým nákupem nebo opakovaným nákupem či nákupem na last minute, kdy většinou cestovní kanceláře poskytují určité benefity pro své klienty, formou slev na katalogové ceny. Ovšem zákazník je v oboru hybnou silou, dávající podniku možnost výdělků. Tedy je pak na samotných cestovních kancelářích jako zvolí strategii prodeje a ceny, tak aby právě oni měli svých zákazníků co nejvíce. Tedy zákazník jako odběratel má v širším pojetí silnou smluvní sílu, jelikož celý trh určuje chování nabízejících podniků.

#### **4.3.4 Smluvní síla dodavatelů**

Smluvní síla dodavatelů nijak neovlivňuje podnikání, jelikož existuje celá řada možných nabídek ubytování, které lze využít a je jen na podniku, komu dá přednost. V Chorvatsku například existuje velké množství penzionů, hotelů, kempů, které tyto služby nabízí a je možnost si tedy vybrat nejvýhodnější místo s ohledem na nabízenou cenu.

#### **4.3.5 Hrozba substitučních výrobků**

Jak už bylo výše zmíněno v rámci České Republiky existuje okolo 3000 cestovních kanceláří a agentur. V rámci Jihomoravského kraje je to zhruba 400 cestovních



kanceláři a agentur. Všechny tyto subjekty nabízí služby spojené s cestováním a poskytováním zájezdů, tedy všechny tyto kanceláře a agentury nabízí substituční výrobky.

#### **4.4 Analýza vnitřního prostředí**

Cílem každého podniku je především si vydělat a užít se, neboli vytvářet zisk. Dále by měl každý podnik mít stanovené cíle týkající se toho jak k tomu vytvoření zisku dospěje, tedy jakou strategii zvolí pokud chce dosáhnout svého cíle.

Společnost Visus Agency prozatím nemá jasně definované své cíle či strategie. Svou činnost provozuje tak jak si její majitel představuje, že může podnik fungovat, dle svých zkušeností, ale jasně definovaná strategie, například pro prodej služeb, neexistuje. To je právě jedním z cílů méj diplomové práce.

Společnost ví, kdo jsou její zákazníci, ale chce svoje pole působnosti rozšířit i mezi segment lidí, kteří o takové služby mají zájem, ale nebývá jim vyhověno z důvodu jejich zrakového postižení. Tento segment je specifický tím, že se u něho nedá určit přesný počet zákazníků, jen pouze odhadované procento, jak už je výše zmíněno.

##### **4.4.1 Marketingový mix**

###### **4.4.1.1 Produkt**

Produktem je v našem případě služba a to konkrétně poskytování ubytovacích služeb s doprovodným programem. Nyní nabízí pro své klienty pronájem prostorných karavanů pro individuální dovolenou. A připravuje „asistované“ pobyty pro nevidomé u moře v penzionu v Chorvatsku. Působí i jako vzdělávací agentura, kde nabízí kurzy v pomáhajících profesích pro své budoucí zaměstnance a zájemce.

Tedy shrnutí nabízených služeb:

⇒ Aktuální

- Ubytovací služby - pronájem karavanů
- Přeprava zákazníků

⇒ Plánované

- Asistované pobyty pro nevidomé a zrakově postižené
- Kurzy v pomáhajících profesích

#### 4.4.1.1.1 Analýza prodeje nabízených služeb

V tuto chvíli můžu analyzovat pro aktuálně nabízené služby jednotlivé podíly na tržbách za prodej služeb dle prodejů za rok 2009. V prvním roce svého působení společnost neprodala veškeré své kapacity, ale převážnou část ano, pouze dva termíny nebyli obsazeny. Tudíž podíl za prodeje služby pronájmu karavanů a dopravy vypadá následovně:

**Tabulka 5 : Procentuální vyjádření prodeje nabízených služeb (Zdroj : vlastní)**

Nabízená služba	Procento podílu
Pronájem karavanů	54%
Doprava	46%

Pronájem karavanů má větší procentuální podíl z toho důvodu, že někteří zákazníci zvolili vlastní dopravu.

#### 4.4.1.2 Místo

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost poskytuje a zprostředkovává dovolenou v Chorvatsku.

Visus Agency, s.r.o. své pobytové zájezdy realizuje konkrétně na ostrově Pag, který je svou krajinou a turistickou popularitou velmi vyhledáván. Své zákazníky přepravuje autobusovou dopravou, v tom případě je komplet cesta zařízena, nebo se zákazníci přepravují sami a musí počítat s přepravou trajektem apod.

Distribuční kanály v prodeji služeb zajišťují webové stránky společnosti, přes které si zákazníci služby kupují. Cestovní smlouva jim pak chodí poštou a zákazník podepsanou smlouvu posílá poštou zpět nebo ji předá zaměstnancům na kontaktní adrese společnosti. Způsob platby probíhá většinou bez problémů, poukázáním částky přímo na bankovní účet společnosti. Dalším způsobem distribuce je osobní kontakt, kdy si

zákazník sjedná se zaměstnancem schůzku, kde pak následně dochází k podpisu cestovní smlouvy a zákazník tak již nemusí nic posílat, nebo někam chodit.

#### **4.4.1.3 Cena**

Ceny má společnost stanoveny prozatím pouze pro pobytové zájezdy v karavanech. Jak již bylo zmíněno ostatní činnost teprve připravuje.

Ceny jsou uvedeny v příloze v přehledné tabulce. Společnost má ceny za ubytování rozdělené dle termínů. Je to výhodnější vzhledem k tomu, že se řídí letní sezonou, tedy kdy je větší zájem je cena vyšší a naopak.

Cena služby zahrnuje veškeré ubytovací poplatky tzn. pronájem v kempu, tzv. „dýchavičné“, které se vybírá vždy při příjezdu na dovolenou do Chorvatska a služby spojené se spotřebou elektřiny, vody apod. Tedy v tomto případě se jedná o strategii cenové tvorby závislé na nákladech.

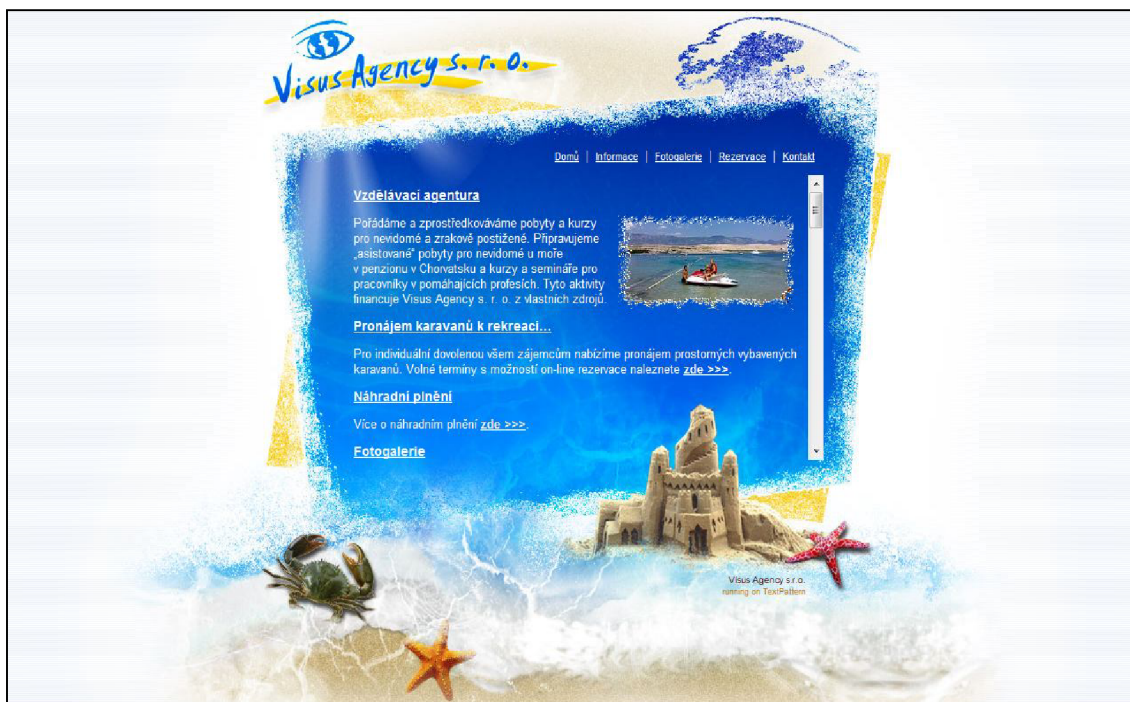
#### **4.4.1.4 Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace směrem k zákazníkovi je nyní prováděna přes **webové stránky** společnosti a před sezonou vyvěšují **plakáty** a roznáší **letáky**. Zmínit můžeme i **zákaznické reference**, jelikož byli zákazníci v minulé sezoně velmi spokojeni předali své zkušenosti dál a nyní má společnost rezervovány skoro všechny ubytovací kapacity, převážně díky těmto referencím.

#### **4.4.1.5 Analýza webových stránek společnosti**

Největší důraz je ovšem kladen na webové stránky, přes které je možnost si dovolenou objednat či rezervovat. Ovšem v tomto ohledu má společnost značné rezervy. Na webových stránkách jsou k přečtení různé informace, ale informace o ubytování jsou velmi sporadické. Pokud chce zákazník zjistit více informací, o tom kde a jak bude ubytovaný, musí psát e-maily zaměstnancům, kteří mu rádi odpoví, ale komunikace je pak složitější a nezahrnuje primární složku webových stránek společnosti. Při náhledu na stránky je vidět, že jsou velmi jednoduché a informace jsou na nich těžko k nalezení.

Jelikož jsou stránky i zdrojem propagace společnosti, působí velmi laicky. Na titulní stránce je příliš mnoho informací, které na úvodní stránce nejsou důležité, a na druhou stranu při hledání podstatných informací pro zákazníka se jen těžko orientujeme.



Obrázek 12: Ukázka webových stránek společnosti (Zdroj: *Visusagency.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-1-22]. VISUS AGENCY, s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://www.visusagency.cz/>>.)

#### 4.4.1.6 Lidé

Lidský potenciál je základem dobrého působení každého podniku. Je potřeba, aby každý podnikatel či majitel nějakého podniku měl své zkušenosti v daném oboru popřípadě nasbírané zkušenosti, které může použít. V tomto oboru je to dokonce dle živnostenského zákona podmínkou pro podnikání.

Jednatel a jeho společník, jsou oba velkými nadšenci cestování a cestovního ruchu vůbec. Oba mají své dlouholeté zkušenosti, které jim pomáhají v dobrém chodu společnosti. Oba jsou velmi přátelští a při kontaktu se zákazníkem je z nich poznat, že jsou to lidé na svém místě, ochotní, usměvaví a velmi komunikativní. Co je důležité, mají velmi dobré kontakty na různé penziony a kempy v Chorvatsku a také mají dobrý kontakt na autobusovou dopravu.

Dále jsou ve společnosti dva zaměstnanci s tělesným postižením, kteří svoji práci vykonávají velmi svědomitě a spolehlivě. Svě práce si váží a ví proč ji dělají.

Jak již bylo několikrát výše zmíněno, jednatel společnosti je pan Liška a společníkem je jednatel společnosti COPRINT pan Vašák. Tito pánové zastávají funkci managementu

společnosti, ale zároveň zastávají funkce, které jsou ve společnosti potřeba. Účetnictví společnosti je vedeno u externí agentury. Společnost COPRINT poskytuje společnosti letáčky, plakáty a zajišťuje veškeré firemní tiskoviny.

Jednatel rozhoduje ve všech podstatných věcech, které jsou potřeba k soustavnému chodu společnosti. Jasně definovaný styl řízení společnost nemá. Spíše dává prostor demokratickému rozhodování.

Jedná se spíše o společnost rodinného typu. Všichni zaměstnanci se znají a jsou dobrými přáteli i v osobním životě, což jen přispívá k dobré náladě při práci. Firemní kultura je tedy o vzájemné toleranci a předpokladu rozumného uvažování každého zaměstnance. Všichni dobře ví, že to nejdůležitější je dobře působit na zákazníka. Zákazník je na prvním místě a musí být vždy spokojen.

#### **4.4.1.7 Balíčky služeb**

Jak již bylo výše zmíněno v ceně služby je komplet zahrnuto vše, co je potřeba mít zapláceno při pobytu v zahraničí. Společnost zatím neuvažuje o tom, že by klientům nabízela nějakou rozšířenou nabídku. S rozšířením o nové služby je velmi pravděpodobné, že balíčky začne nabízet, jelikož se bude soustředit na větší okruh potenciálních zákazníků.

#### **4.4.1.8 Tvorba programů**

V nabízených službách je program vytvořen tak, aby byl každý zákazník spokojený. V poskytování individuální dovolené v pronajatých karavanech je program daný dnem a hodinou příjezdu i odjezdu klienta. Další program už je velmi individuální, klienti si většinou dovolenou plánují sami. Jsou pro ně ovšem v případě zájmu nachystány různé fakultativní výlety, popřípadě zábavné večery a jiné.

V chystaných službách pro zrakově postižené zákazníky se na programech pracuje, ale už teď je zřejmé a z logiky věci vyplývá, že program pro takového zákazníka musí být jasně daný a zákazník s tímto programem musí být seznámen ještě před odjezdem. Jde zde samozřejmě také prostor pro nápady a přání zákazníka.

#### **4.4.1.9 Spolupráce**

V oboru podnikání společnosti je spolupráce s ostatními institucemi na místě a je velmi důležitým faktorem pro rozvoj tohoto podnikání. Jelikož, jak je výše zmíněno, potenciální zákazníci nejsou jasně definováni, jejich počet je nejasný, nevíme přesně kdo jsou, kolik jim je let apod., je zapotřebí obracet se na různé organizace, kde se právě tito lidé koncentrují. Jsou jimi například:

- Sjedená organizace nevidomých a slabozrakých
- TyfloCentrum Brno, o.p.s.
- Dědina, o.p.s.
- Projekt Bílá pastelka
- Tyfloservis, o.p.s

V tuto chvíli společnost oslovila pouze jednu a to považuji za velmi malé procento a konkrétně to bylo formou e-mailu, což není dostačující krok k navázání určité spolupráce.

#### **4.4.1.10 Procesy**

Společnost nabízí služby, konkrétně zajišťuje individuální dovolenou v zahraničí. Zákazník, který se rozhodne využít služeb společnosti si svoji dovolenou může rezervovat na webových stránkách společnosti, kde si vybere jemu vyhovující termín, on-line může hned zjistit jestli je pro něho termín volný a pokud ano ihned si danou volbu potvrdit. Dále se tato rezervace dostává k zaměstnancům, kteří požadavek zpracují, zákazníka kontaktují o obdržené rezervaci a pak už stačí zájezd zaplatit a prodej je hotový. Další komunikace probíhá přes telefon či e-mail, popřípadě i osobní kontakt, tuto komunikaci pokládám za nedostačující, jelikož v tomto ohledu je vždy lepší osobní kontakt ze zákazníkem.

Většina zákazníků ještě před objednáním požadují informace ohledně zájezdu, ty jsou poskytovány formou e-mailu nebo telefonicky. Možný je samozřejmě i osobní kontakt, ale vzhledem k tomu, že společnost prozatím nemá vlastní kancelář, dává přednost on-line komunikaci přes internet.

#### 4.4.1.11 Politická moc

V tomto odstavci bych ráda vyzdvihla, dobré vztahy České Republiky a Chorvatska. Země Chorvatsko se z větší části živí cestovním ruchem a právě Česká Republika zajišťuje největší počet turistů v Chorvatsku. Chorvatská republika by zhruba v polovině roku 2010 měla vstoupit do Evropské unie, což by mělo být pouze plusovou stránkou pro společnost.

### 4.5 Finanční analýza

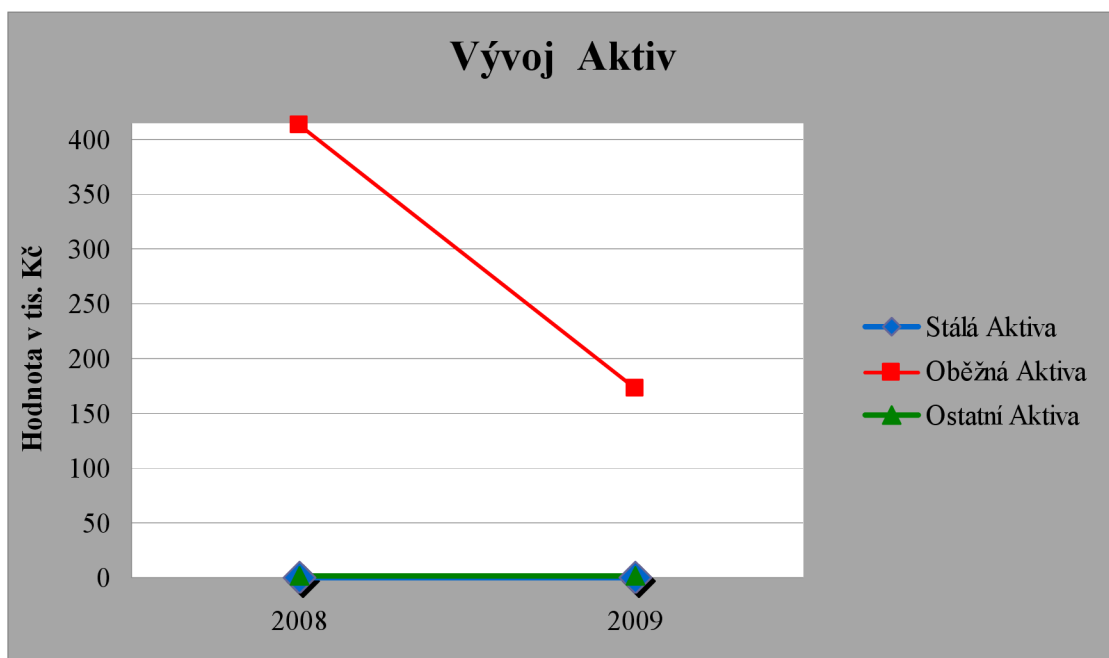
#### 4.5.1 Analýza stavových veličin

##### 4.5.1.1 Vertikální analýza rozvahy

Tabulka 6: Rozložení Aktiv (Zdroj: vlastní)

	2008		2009	
<b>Aktiva celkem</b>	414	100%	174	100%
<b>Stálá Aktiva</b>	0	0%	0	0%
<b>Oběžná Aktiva</b>	412	99,50%	172	98,80%
Krátkodobé pohledávky	109	26,33%	89	51,15%
Finanční majetek	303	73,19%	83	47,70%
<b>Ostatní Aktiva</b>	2	0,50%	2	1,20%

Z rozvahy je patrné, že společnosti má aktiva tvořena především oběžnými aktivy. Což není úplně nejlepší, ale pro tento typ společnosti přijatelné. Doporučila bych v následujících letech pořídit si dlouhodobý majetek, například kancelář, nebo pro začátek nějaké cenné papíry, aby své finance mohla mít uloženy i v těchto položkách. Z rozvahy můžeme celkem pohodlně vyčíst, že krátkodobý finanční majetek je největší položkou v roce 2008, což by znamenalo, že společnost měla v roce více finančních prostředků, které v roce následujícím investovala nebo nakupovala.



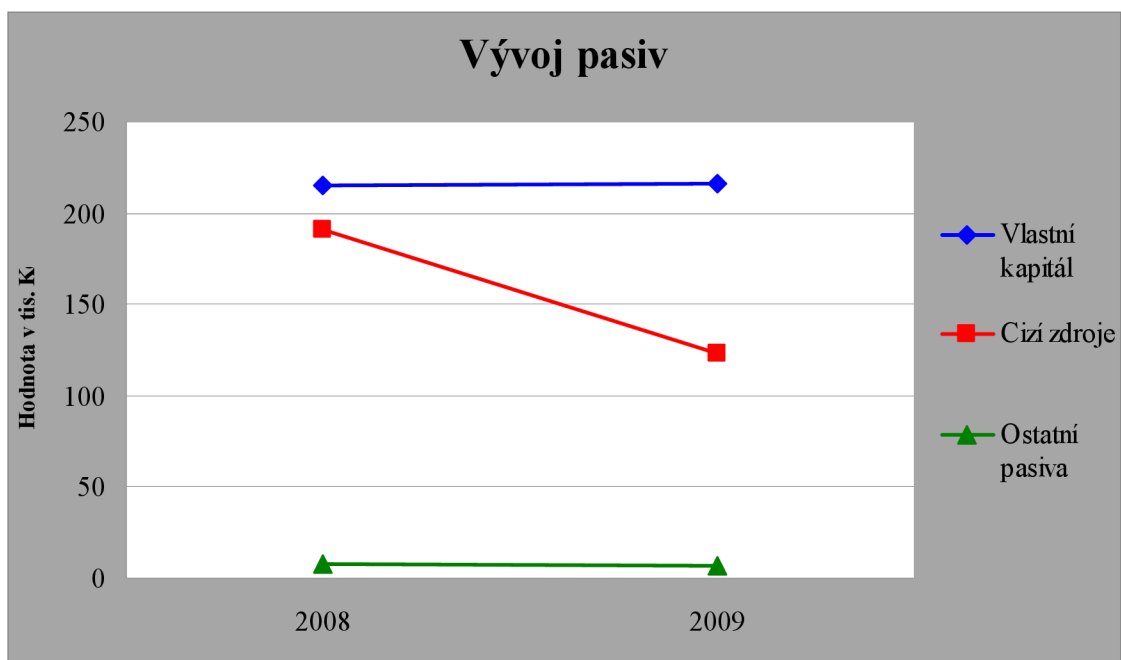
**Graf 1: Vývoj Aktiv (Zdroj: vlastní)**

**Tabulka 7: Rozložení pasiv (Zdroj: vlastní)**

	2008		2009	
	Value	Percentage	Value	Percentage
<b>Pasiva Celkem</b>	414	100%	346	100%
<b>Vlastní kapitál</b>	215	51,93%	216	62,43%
Základní kapitál	200	48,31%	200	57,80%
Fondy ze zisku	-	-	2	0,58%
HV minulých let	15	3,62%	14	4,05%
<b>Cizí zdroje</b>	191	46,14%	123	35,55%
Krátkodobé závazky	191	46,14%	123	35,55%
<b>Ostatní pasiva</b>	8	1,93%	7	2,02%

V obou letech je vidět, že platí zlaté pravidlo financování, které říká, že optimální poměr vlastního kapitálu na ostatních pasivech je 1:1. V roce 2009 se výše vlastního kapitálu mírně zvedá, ale zatím je částka na udržitelné míře a neměl by to být problém, pokud tuto situaci společnost udrží i v následujících letech.





Graf 2: Vývoj Pasiv (Zdroj : vlastní)

#### 4.5.1.2 Horizontální analýza rozvahy

Tabulka 8: Rozložení aktiv (Zdroj: vlastní)

	2009/2008	
	Δ	%
<b>Aktiva celkem</b>	-240	-57,97
<b>Stálá aktiva</b>	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	-240	-58,25
Krátkodobé pohledávky	-20	-18,35
Finanční majetek	-220	-72,61
<b>Ostatní aktiva</b>	0	0

Horizontální analýza se správně tvoří ze tří let zpětně, aby měla konkrétní vypovídací hodnotu a mohli jsme pozorovat určitý trend. V letech, které jsem zkoumala jsou spíše poklesy v rozvahových položkách, což značí pouze to že společnost je v začátku svého podnikání. Pokles krátkodobých pohledávek je pozitivní, znamená, že má společnost vyšší odbyt a odběratelé platí včas.

Tabulka 9: Rozložení pasiv (Zdroj: vlastní)

	2009/2008	
	Δ	%
<b>Pasiva celkem</b>	-68,00	-16,91
<b>Vlastní kapitál</b>	1,00	-0,47
Základní kapitál	0,00	0,00
HV běžného období	-1,00	-6,67
<b>Cizí zdroje</b>	-68,00	-35,60
Krátkodobé závazky	-68,00	-35,60
<b>Ostatní pasiva</b>	-1,00	-12,50

Zkoumala jsem pouze ty důležité položky, u kterých došlo ke změnám. Společnost tvoří rozvahu ve zkrácené formě, tudíž nemají k dispozici čísla z jiných rozvahových položek. Ale i tak můžeme sledovat opět pokles ve všech položkách.

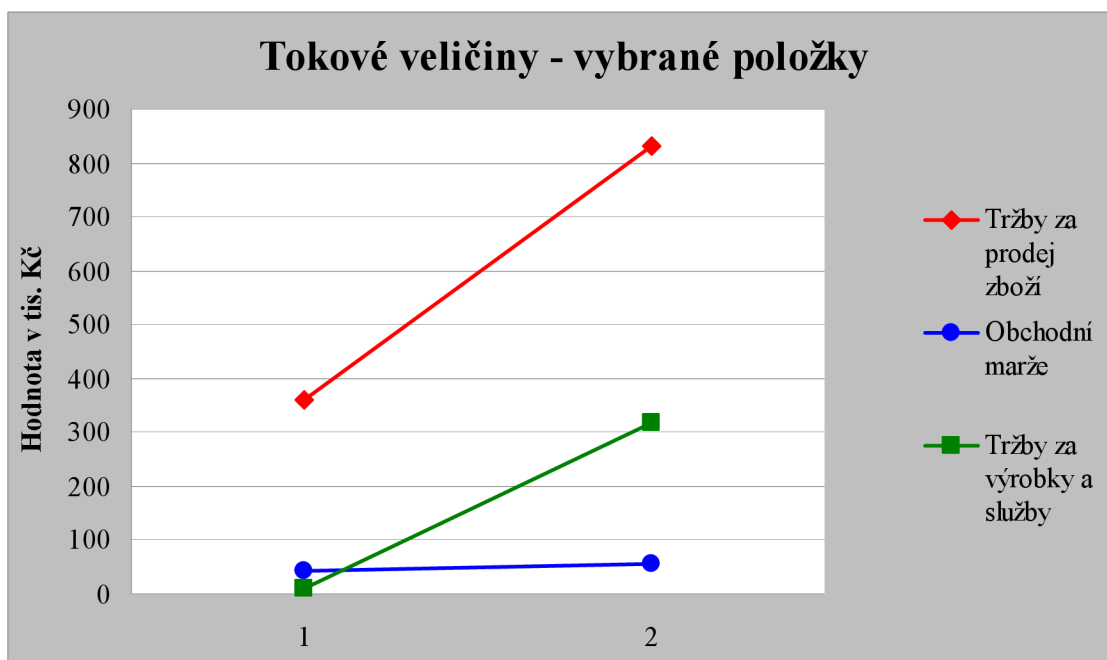
#### 4.5.2 Analýza rozdílových a tokových veličin

##### 4.5.2.1 Tokové veličiny

Tabulka 10: Tokové veličiny (Zdroj: vlastní)

Tokové veličiny	Roky		Změny
	2008	2009	2008/2009
Položky výkazu Z/Z			
<b>Tržby za prodej zboží</b>	359	830	43,25%
Obchodní marže	43	56	76,79%
Výkony	11	316	3,48%
Tržby za výrobky a služby	11	316	3,48%
Výkonová spotřeba	24	303	7,92%
Přidaná hodnota	30	69	43,48%
Osobní náklady	76	285	26,67%
Provozní HV	16	-168	-9,52%
HV před zdaněním	15	-171	-8,77%
<b>HV za účetní období</b>	15	-171	-8,77%

Velký nárůst v oblasti tržeb za služby je dán letní sezonou 2009 kdy společnost začala „naplno“ prodávat své pobyty. Přidaná hodnota má rostoucí tendenci, což je pozitivní. Provozní výsledek hospodaření v roce 2009 klesl, což je negativní jev, který by měl být v následujících letech odstraněn.



**Graf 3 : Tokové veličiny (Zdroj : vlastní)**

#### 4.5.2.2 Rozdílové veličiny

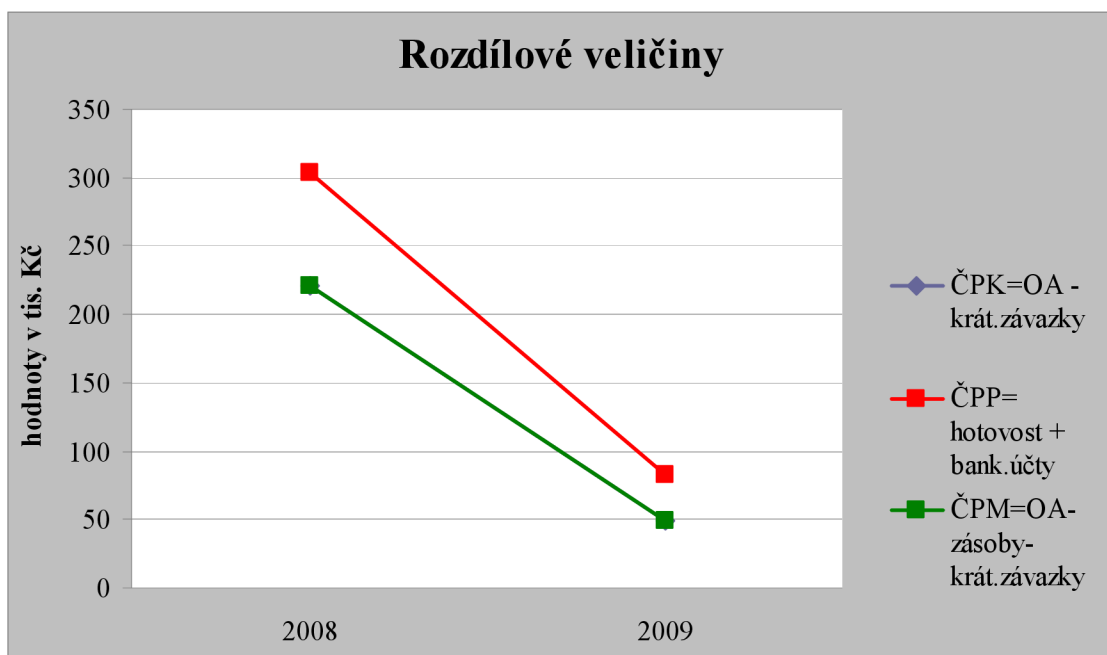
**Tabulka 11: Rozdílové veličiny (Zdroj: vlastní)**

Rozdílové veličiny	2008	2009	2009/2008
ČPK=OA - krát.závazky	221	49	22,17%
ČPP= hotovost + bank.účty	303	83	27,39%
ČPM=OA-zásoby-krát.závazky	221	49	22,17%

Čistý pracovní kapitál je kladný. To značí, že krátkodobé závazky jsou kryty oběžnými aktivy. Firma by měla být schopna hradit své závazky.

U čistých pohotových prostředků nastal výrazný pokles. I přes tuto skutečnost, je kladné číslo stále pozitivní. Společnost je se splácením krátkodobých závazků závislá na platbách odběratelů. Tento fakt by mohl v budoucnu způsobit problémy.

Čistý peněžní majetek je kladný, což je naprosto v pořádku, společnost nemá peníze uložené v zásobách, tudíž výsledky vyšly stejně jako u čistého pracovního kapitálu.



Graf 4: Rozdílové veličiny (Zdroj: vlastní)

### 4.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

#### 4.5.3.1 Ukazatele rentability

Tabulka 12: Ukazatelé rentability (Zdroj: vlastní)

Ukazatele rentability:	2008	2009	Doporučené hodnoty
<b>RENTABILITA VLOŽENÉHO KAPITÁLU</b>	0,0386	-0,4884	0,12 -0,15
<b>RENTABILITA CELKOVÝCH AKTIV(míra výnosu na aktiva)</b>	0,0386	-0,9655	> 0,10
<b>RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU</b>	0,0698	-0,7991	> 0,10
<b>RENTABILITA TRŽEB</b>	0,0418	-0,2060	> 0,06

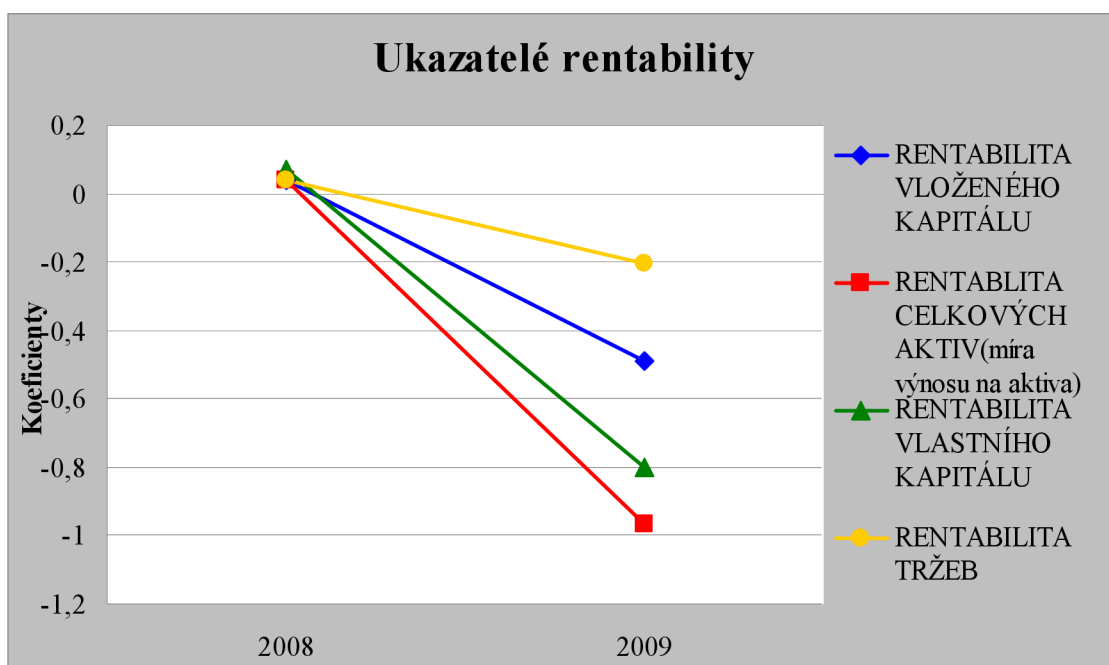
Z hlediska rentability vloženého kapitálu (ROI) si společnost ve sledovaných letech nestojí dobře. Hodnoty jsou hluboko pod doporučenou hodnotou. Hodnota ROI nám ukazuje, kolik haléřů provozního zisku podnik dosáhl z jedné investované koruny.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) měří produkční sílu podniku, tzn. jak efektivně firma využívá majetek. Za dobré se považují hodnoty větší než 10%. Společnost by se

měla snažit tyto hodnoty hodně zvyšovat, jelikož je i v tomto ukazateli hodně pod doporučenými hodnotami.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) udává, kolik haléřů čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou akcionářem. ROE hodnotí přínos pro vlastníky. Pokud jsou výsledky vyšší než 10%, je to hodnoceno jako kladné. V případě naší společnosti, jsou výsledky ukazatele ROE zase špatné.

Rentabilita tržeb (ROS) udává kolik haléřů čistého zisku má podnik z jedné koruny tržeb. Ukazatel ROS vyjadřuje tzv. ziskovou marži. Hodnoty nad 6% jsou považovány za dobré.



Graf 5: Ukazatelé rentability (Zdroj: vlastní)

#### 4.5.3.2 Ukazatele aktivity

Tabulka 13: Ukazatelé aktivity (Zdroj: vlastní)

Ukazatele aktivity:	2008	2009	Doporučené hodnoty
OBRAT CELKOVÝCH AKTIV	0,8671	4,7701	1,6 - 3
OBRAT STÁLÝCH AKTIV	0,0000	0,0000	dle oborového průměru
OBRAT ZÁSOb	0,0000	0,0000	klesající vývoj
DOBA OBRATU ZÁSOb	0,0000	0,0000	ve dnech
DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	413,1476	74,6024	ve dnech

V roce 2008 byla hodnota aktiv nižší než 1,6. Společnost měla více aktiv, než bylo účelné. V dalším roce však společnost dosáhla hodnoty vyšší než 3 tudíž je potřeba v následujících letech tuto skutečnost vybalancovat rozumným způsobem. Doporučení by bylo pořídit si dlouhodobý majetek, jelikož z následujícího je vidět, že společnost, nevlastní žádný dl. majetek. U obratu stálých aktiv by měla být hodnota vyšší než obrat celkových aktiv, což zde opět neplatí. Tato hodnota ukazuje, jak společnost využívá stálá aktiva, která ovšem společnost Visus Agency, s.r.o. nevlastní.

Doba obratu zásob je 0, což je způsobeno tím, že společnost žádné zásoby nemá. Doba obratu krátkodobých pohledávek udává počet dnů, během kterých je inkaso za tržby zadrženo v pohledávkách. Pro společnost je efektivnější, když doba obratu pohledávek je kratší než doba obratu závazků. Tento fakt společnost Visus Agency, s.r.o. splňuje, což znamená, že má k dispozici levný provozní úvěr.

#### 4.5.3.3 Ukazatele likvidity

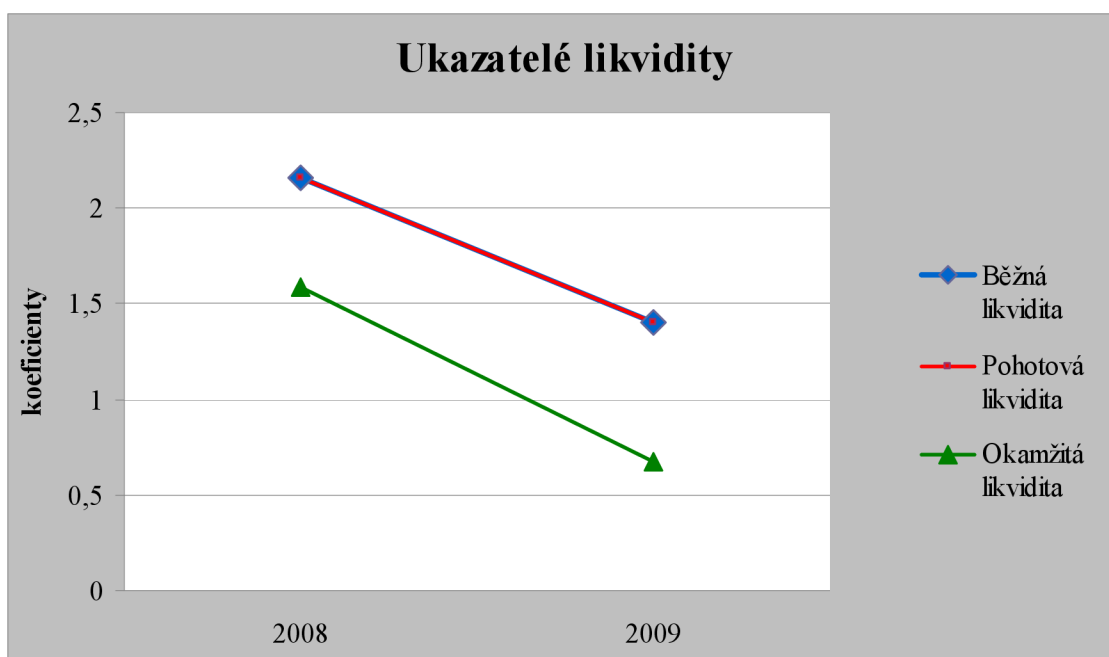
Tabulka 14 : Ukazatelé likvidity (Zdroj: vlastní)

Ukazatelé likvidity	2008	2009	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	2,1571	1,3984	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	2,1571	1,3984	>1
Okamžitá likvidita	1,5864	0,6748	0,2 - 0,5

**Likvidita 3. stupně (běžná)** nám vyjadřuje kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby v daném okamžiku proměnil veškerá svá aktiva na hotovost. V našem případě je hodnota v obou rocích v doporučené toleranci.

**Likvidita 2. stupně (pohotová)** opět splňuje ve sledovaném období doporučenou hodnotu.

**Likvidita 1. stupně (okamžitá)** je v letech 2008 a 2009 vyšší než doporučené hodnoty. Společnost by se měla snažit tuto hodnotu snížit.



Graf 6 : Ukazatelé likvidity (Zdroj : vlastní)

#### 4.5.3.4 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 15 : ukazatelé zadluženosti ( Zdroj : vlastní)

Ukazatelé zadluženosti	2008	2009	Doporučené hodnoty
Celková zadluženost	0,4614	0,7069	0,5-0,6
koeficient samofinancování	0,5193	1,2299	<=1

Ukazatel celkové zadluženosti a koeficient samofinancování jsou v roce 2008 kolem 50%, což je ideální stav. Hodnoty mají v následujícím roce stoupající tendenci, společnost by se měla spíše snažit udržet trend roku 2008.

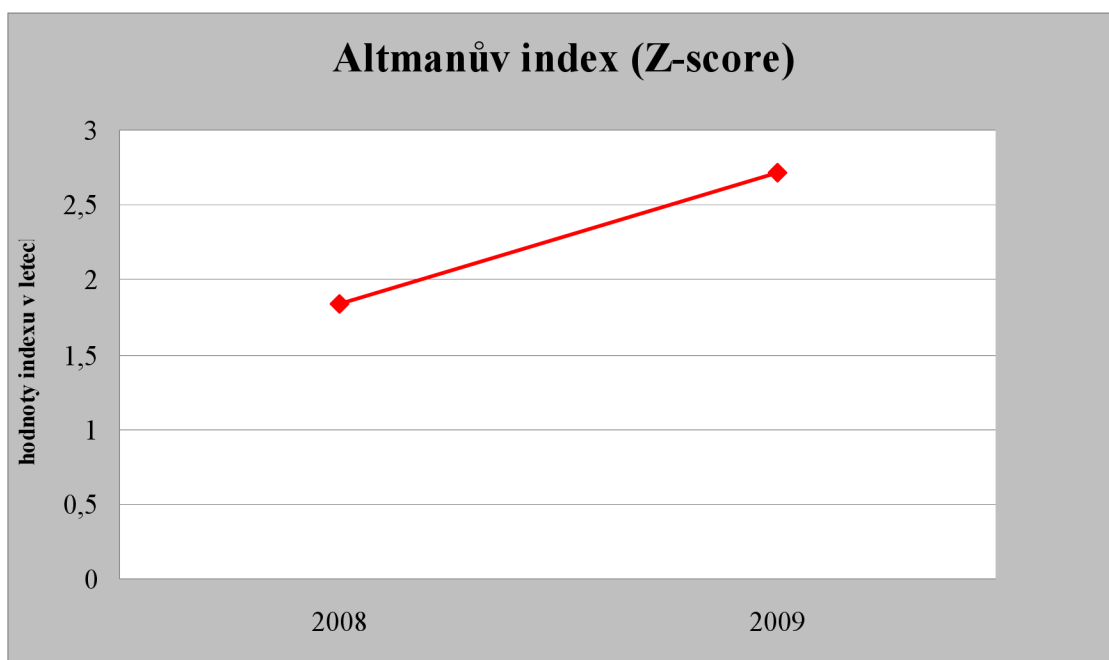
#### 4.5.4 Analýza soustav ukazatelů

##### 4.5.4.1 Altmanův index (Z-score)

Tabulka 16 : Altmanův index (Zdroj : vlastní)

Altmanův index	x1	X2	x3	x4	x5	Z-score	Výsledek
2008	0,534	0,036	0,039	1,047	0,867	1,839	šedá zóna
2009	0,282	0,080	-0,966	1,626	4,770	2,714	šedá zóna

Výsledky Altmanova indexu mají ve sledovaných obdobích stoupající tendenci. V obou letech se výsledky nachází v tzv. „šedé zóně“ což znamená, že není v přímém ohrožení bankrotem. Pokud bude mít tento index stále stoupající tendenci, mohla by se společnost dostat do velmi silného postavení.



Graf 7: Altmanův index (Zdroj : vlastní)



#### **4.5.5 Souhrnné hodnocení finanční a obchodní situace firmy**

Z výsledků finanční analýzy je opravdu poznat, že společnost teprve začíná. Je celkem pravidlem, že začínající podniky ne vždy udrží hospodářský výsledek v plusových částkách natož aby udržel všechny své finanční ukazatele v doporučených hodnotách.

Po zhodnocení finanční analýzy bych rozhodně doporučila pořídit nějaký dlouhodobý majetek ve kterém by společnost mohla schovat nějaké svoje finance, například vozilo. Společnost si vozy zatím půjčuje, stejně tak jako si pronajímá penzion v Chorvatsku. Doporučila bych tuto investici zvážit, jelikož se taklepší finanční ukazatele rentability a celkové rozložení aktiv bude také lepší.

Z finanční analýzy jsem zjistila i pozitivní čísla a to konkrétně u likvidity. Sice má likvidita klesající trend, ale to by se mělo v následujících letech napravit. V obou obdobích se ale dostala do doporučených hodnot, což je výborné.

Dále bych chtěla zmínit dobré hodnoty u zadluženosti, je dobré když má podnik hodnoty zadluženosti kolem 50% a takto by to mělo být zachováno dle zlatého pravidla financování.

Altmanův index finančního zdraví znázorňuje zda se podnik blíží bankrotu nebo naopak. V případě Visus Agency, s.r.o. má tento index stoupající tendenci což by vedlo k dobré finanční pozici. Ani v roce 2009, byť měla společnost hospodářský výsledek záporný, se hodnota indexu neblížila bankrotu.

### **4.6 Analýza silných a slabých stránek společnosti**

Všechny provedené analýzy je potřeba shrnout a vyhodnotit, k čemuž použiji analýzu silných a slabých stránek, stejně jakož i definuji příležitosti a hrozby společnosti.

#### **4.6.1 Silné stránky**

V čem společnost vyniká na první pohled je podnikatelský záměr. Aktivně nabízet služby zrakově postiženým a nevidomým lidem, je v první řadě originální a to se dnes ve světě obchodu velmi cenní a v druhé řadě je záměr prospěšný pro celou naši společnost. Tito lidé to v životě nemají jednoduché a zážitků se jim nedostává tak jako

běžným lidem. Na většinu svých běžných činností potřebují pomoc druhé osoby a cestovat se většinou ani neodvažují. Jelikož běžné cestovní kanceláře těmto lidem cestování ne vždy umožní, protože jim chybí prostředky na zabezpečení takového cestujícího.

Společnost má nejen výborně vybraný název, ale také logo. Jasně dává vědět co je jejím záměrem a čím se zabývá.

Zatím společnost nabízí pronájem prostorných karavanů pro individuální dovolenou klientům, kteří nepotřebují asistenční doprovod. Tuhle skutečnost je dobré vyzdvihnout, jelikož je to běžná činnost cestovní kanceláře, kterou společnost chce posílit aktivním nabízením služby konkrétního segmentu zákazníků. Samozřejmě tím nemíním, že není potřeba se touto oblastí zabývat, výhoda je v tom, že společnost má tržby za minimální náklady z činnosti, která vyplývá z živnostenského oprávnění.

Visus Agency má obrovskou výhodu v tom, že jednatel má v Chorvatsku výborné kontakty na různé penziony, restaurace a spoustu dalších, kteří se orientují v cestovním ruchu. Sám chorvatsky skoro plyně hovoří a pravidelně zemi navštěvuje již několik let.

Chorvatská republika žije cestovním ruchem a právě Česká republika zajišťuje největší přísun turistů. Vstup do Chorvatska na méně než 90 dnů není podmíněn vízem, občané ČR mohou na území státu vstoupit pouze s platným cestovním dokladem.

#### **4.6.2 Slabé stránky**

Z provedených analýz, bohužel asi nejhůře vyšla finanční analýza společnosti. U začínající společnosti lze předpokládat, že ne všechny finanční ukazatele budou v optimálních hodnotách. Ale společnost by v následujících letech měla dobře rozmyslet kroky týkající se nákupu a financí. V první řadě bude důležité stanovit v hodnou cenu pro zákazníka vzhledem k nákladům společnosti. A bylo by dobré zvážit alokaci prostředků, tak aby si mohla v brzké době pořídit kamennou kancelář, která je určitě velmi důležitá v tomto oboru podnikání.

Na co také analýzy poukazují je nedefinované vedení společnosti, nemá žádnou strategii. Vidina zisku je pouze část toho jak by strategie měla vypadat. Je důležité mít stanovené limity, které udávají směr. Dnes již bohužel nelze pouze prodávat a těžit jen

z prodeje. Je potřeba se zaměřit i na podporu prodeje a jakož i zaměření se reklamou na konkrétního zákazníka. Je potřeba investovat do své prezentace a pak z toho těžit, ne pouze spoléhat na přenos informací „z doslechu“.

Velkým nedostatkem společnosti, jsou její webové stránky. V době dnešní podpory IT technologií a velkého důrazu právě na tyto technologie, je dle mého názoru příliš riskantní mít takovou webovou prezentaci. Pokud společnost miní využívat webové stránky jako zdroj zákazníků, měla by rozhodně zvažovat velkou investici do této oblasti, tak aby tímto prostředkem mohla lákat zákazníky. V důsledku velkého využívání stránek ze strany společnosti, bohužel také chybí následný kontakt se zákazníkem.

Dalším nedostatkem na který bych určitě upozornila je špatná spolupráce s organizacemi. Jelikož společnost chce rozšířit svoji nabídku o služby pro zrakově postižené a nevidomé, měla by už v tuto chvíli mít zkontaktované dostupné organizace, jelikož jak vyšlo z analýz v tomto případě je zákazník neznámá osoba o které se jen těžko něco dozví, než že se společnost bude prezentovat v rámci center pro tyto zákazníky.

A v neposlední řadě vidím velký nedostatek v oblasti balíčků služeb pro zákazníka. Společnost zatím ani neuvažovala, že by zkusila nějaké propagační akce formou soutěží, či poukazů na slevu za věrnost apod.

#### **4.6.3 Příležitosti**

Z analýzy obecného okolí se obecně dá odvodit, že potenciál nákupu lidí je v letošním roce opravdu velký. Ani hospodářská krize nezabrání většině lidí nakupovat a jezdit na dovolené. Trend stoupajícího optimismu by snad neměl být porušen ani pro nastávající letní sezonu. A tím se také dostávám k potenciálu nakupování přes internet. Trend v tomto směru je stále stoupající. Lidé preferují pohodlí domova pro rezervaci či koupi dovolené.

Velký potenciál vidím v propagaci společnosti v časopisech a rádiích. Jelikož značný počet potenciálních zákazníků. Čte časopisy a poslouchá česká rádia, jak prokázal průzkum agentury Median, měla by společnost možnost růstu svých zákazníků právě díky umístění reklamy do jednoho z nejvíce čtivých či nejvíce poslechoových rádií v ČR.

Dále je možnost prezentovat se v rámci internetu na webových stránkách různých prohlížečů, kde taková reklama nestojí ani moc peněz a potenciál v této oblasti je veliký pro oba trhy na, kterých společnost působí, tedy jak pro zrakově postižené zákazníky tak pro zákazníky vyhledávající levnou dovolenou.

Pokud by rozvoj této společnosti, šel dobrým směrem dá se předpokládat velká podpora různých ministerstev ČR. Jelikož projekty, které jsou spojené právě s nevidomými a zrakově postiženými lidmi jsou velmi podporovány. Tedy podpora ze strany různých dotačních programů se dá očekávat, pokud společnost splní všechny legislativní kroky.

Chorvatská republika by snad v polovině roku 2010 měla vstoupit do Evropské Unie. Toto by mohlo znamenat jen výhody pro české turisty (např. sjednocování cen v rámci EU, volnější vstup do země).

#### **4.6.4 Hrozby**

Jedna z hlavních hrozeb na trhu cestovního ruchu je především konkurence. Dle analýzy konkurence je zřejmé, že vstup potenciálních konkurentů má své bariéry a v tomto konkrétním oboru jsou bariéry o něco vyšší. Avšak vstup na trh je za jistých podmínek poměrně jednoduchý.

Co je potřeba vědět a počítat s touto skutečností pro následující sezónu je nejasná politická scéna v ČR. Jelikož právě v těchto dnech vrcholí politické snažení jak přilákat co nejvíce voličů, pro takové společnosti není vůbec jasné jak bude situace vypadat po volbách. Sice je to proces delšího rázu, ale pokud se změní legislativa či se změní chod ekonomiky a společnost nestihne ve správný okamžik správně zareagovat, může to mít jasný fatální důsledek.

Na co si rozhodně je třeba dávat pozor je struktura trhu. Bohužel, jak už je výše několikrát zmíněno, v tomto oboru neexistují jasné statistiky, kolik lidí se zrakovým postižením bydlí na území České republiky natož kraje. Tedy nikde není jasně dán počet zákazníků, na které je třeba se zaměřit a je tento údaj velmi těžko měřitelný a kontrolovatelný.

Dalším faktorem, který by mohl nabolat chod společnosti, je špatná volba následující strategie prodeje a chování společnosti. Společnost si je vědoma problému s nejasným

vedením a směrem společnosti, proto začíná pracovat na tvorbě svého jasného programu.

S tím souvisí i volba marketingové kampaně. Nyní se prezentuje pouze na svých webových stránkách a předáváním informací od zákazníků, kteří již služby využili. Je ale zapotřebí, aby si zvolila jasnou marketingovou propagaci a zaměřila se na určité segmenty potenciálních zákazníků. Pokud tak neučiní, mohla by velmi rychle přijít o své zákazníky.

**Tabulka 17: Rozložení silných a slabých stránek společnosti Visus Agency, s.r.o. (Zdroj: vlastní)**

<b>ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK - SWOT</b>	
<p><u>Silné stránky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobré jméno společnosti</li> <li>• Podnikatelský záměr – nabídka služeb pro zrakově postižené a nevidomé</li> <li>• Nabídka individuálních dovolených v karavanech</li> <li>• Dobrá dostupnost země a velmi kvalitní kontakty s chorvatskými penziony apod.</li> </ul>	<p><u>Slabé stránky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Špatné finanční hospodaření</li> <li>• Nedefinovaná strategie prodeje a cíle společnosti</li> <li>• Špatná struktura webových stránek společnosti</li> <li>• Špatná spíše žádná spolupráce s organizacemi, které podporují zrakově postižené a nevidomé</li> <li>• Nedostatečná podpora balíčků služeb</li> </ul>
<p><u>Příležitosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stoupající trend nakupování dovolených na letní sezónu</li> <li>• Vstup Chorvatské republiky do EU</li> <li>• Podpora různých organizací a ministerstev</li> <li>• Propagace v časopisech a rádiích</li> </ul>	<p><u>Hrozby:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurence</li> <li>• Politická situace v ČR</li> <li>• Špatná volba strategie a marketingové kampaně</li> <li>• Malý cílový trh pro nabízené služby zrakově postiženým a nevidomým lidem</li> </ul>

## **5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOSY NÁVRHŮ ŘEŠENÍ**

V návrhovém řešení budu vycházet ze struktury SWOT analýzy, jelikož v přehledné tabulce jsou jasně definované všechny stránky společnosti. Tedy cílem navržené strategie je podtrhnout silné stránky společnosti, odstranit její slabé stránky, využít příležitostí a předcházet hrozbám. Návrh marketingové strategie toto bude přesně kopírovat.

### **5.1 Marketingové cíle**

Při stanovování marketingových cílů se chci zaměřit na potřeby společnosti jak vyšly z předešlých analýz. Především odstranění slabých stránek a vyzdvižení silných stránek společnosti.

#### **5.1.1 Hlavní cíl**

Hlavní marketingový cíl upravuje celou návrhovou část. Je potřeba se na tento cíl zaměřit tak, aby bylo možné, implementací navrhované strategie, cíl splnit ve stanoveném časovém úseku.

##### **⇒ Získání většinového počtu potenciálních zákazníků specifických segmentů**

Cílový trh na který se společnost chce zaměřit je zhruba 150 zákazníků. Pokud by získala alespoň polovinu těchto zákazníků je to posun o téměř 50% což by bylo možné v horizontu 2 - 3 let.

V dalším segmentu na který se společnost soustředí je proniknutý trh 84 zákazníků z cílového trhu 5 317. Tady se chtěla společnost dostat alespoň na 20%.

#### **5.1.2 Dílčí cíle**

Dílčí cíle pomáhají ve strategii naplnit hlavní stanovený cíl. Jsou řazeny dle priorit návrhu marketingové strategie.

### ⇒ Spolupráce s organizacemi

Cílem je dostat se do povědomí co nejvíce možných organizací spojující zákazníky se zrakovým postižením. A začít aktivní spolupráci alespoň s dvěma brněnskými organizacemi. Tento cíl by mělo být možné splnit v rámci 1 až 2 let.

### ⇒ Rozšíření nabídky služeb

Nyní společnost nabízí pouze jednu službu z předpokládaných dvou hlavních služeb. Tedy v první fázi se zaměříme na segment zákazníků o který jde i v podnikatelském záměru společnosti. Tedy tvorba služby pro zrakově postižené a nevidomé zákazníky. Další služby jsou spojené se službami, které společnost bude nabízet. Například cestovní pojištění, a tomu podobné. A v dalších krocích se zaměřit na vytvoření balíčků služeb (slevové poukázky, soutěže, apod.)

Kontrola v tomto směru by měla být na majitelích společnosti jak se rozhodnou měřit nabízené služby. Určitě to lze i na kusy prodaných služeb, lepší se ale jeví v celkové návratnosti zákazníků.

### ⇒ Zvýšení tržeb

Ze začátku podnikání se společnost potýká s nízkými tržbami a tedy i lehkou ztrátou. Zvýšení tržeb bude mít za následek lepší pokrytí nákladů a později i zisku. Zvyšování tržeb by mělo nastat ihned po zavedení nové strategie, tedy časový horizont do jednoho roku.

### ⇒ Tvorba zisku

Tento cíl souvisí s předchozím cílem. Pokud společnost zvýší tržby a převýší je nad své náklady a závazky, vyřeší tím daný problém. Tento problém je zapotřebí řešit v rámci 2 let, pakliže do této doby společnost nebude schopna pokrýt své náklady, tedy plnit určité závazky, může dospět do stádia nesolventnosti.

### ⇒ Zvýšení zákaznické spokojenosti

Tímto cílem je zapotřebí dosáhnout zlepšení povědomí o společnosti, tvorba jejího dobrého jména a dobrého ohlasu na poskytování služeb. Zákaznická spokojenost je měřitelná pouze v počtu prodaných služeb a popřípadě vytvoření dotazníku jehož východiskem může být bodové hodnocení položených otázek. Jelikož strategie se

plánuje na delší dobu, a tento cíl musí být jednoznačně součástí strategie, je jeho splnění možné v časovém horizontu dvou let. Po dvou letech bych doporučila vytvoření dotazníku a tímto by došlo i k potřebné kontrole.

#### ⇒ Získání nových zaměstnanců

Ve společnosti nyní pracují dva zaměstnanci a pan jednatel. Cílem by mělo být na základě nové strategie zvýšit i zájem o pracovní místa ve společnosti, tím že bude nějakým způsobem zajímavá i pro širokou veřejnost, která nabízí určitý pracovní kapitál. Tento cíl je přímo úměrný s harmonogramem zavedení nové strategie a tedy i tím kolik práce zvládnou zastat původní zaměstnanci a kdy už bude potřeba nové síly. V tomto ohledu nelze jasně stanovit časový horizont. Jde o nabídku, která může být realizovaná i díky pracovním úřadům, pak se pravděpodobně doba zkracuje.

## 5.2 Cílové segmenty

V případě služeb pro zrakově postižené nemůže být bohužel segmentace trhu úplně efektivní, jelikož jak již bylo zmíněno nemáme dostupné všechny potřebné informace o těchto lidech. Nemůžeme je rozdělit dle demografických, etnografických a jiných kritérií. Víme jen že cílovým trhem je pro následující roky je hrubý odhad 151 potenciálních zákazníků na které se chce společnost zaměřit. Je velmi pravděpodobné, že se tento trh může i rozšířit, pokud se nabídka dobře uchytí a bude zajímavá pro větší okruh lidí, například prostřednictvím zmiňovaných organizací pro zrakově postižené.

Tedy prvním tržním segmentem by byli **lidé se zrakovým postižením**, pro které plánuje společnost speciální služby a na které bude zvláště zaměřená strategie. Cílem je především co nejvyšší prodej služeb v tomto segmentu, měřen v přepočtu na jednoho zákazníka.

Na cílovém trhu 5317 potenciálních zákazníků, kteří žijí na území Jihomoravského kraje, již společnost působí. Tento trhu můžeme rozsegmentovat do následujících oblastí:



**Rodiny s dětmi** – nejvytíženější skupina. Nejčastěji hledají nejlevnější a nejpohodlnější dovolenou. Cestují většinou vlastní dopravou a stravu si zajišťují sami. Zájem je o doprovodné a animační programy pro děti. Zaměřují se na dětskou zábavu.

**Lidé středního věku** – mají odrostlejší potomky, většinou cestují sami či s přáteli. Zájem o dobrodružství, zážitky. Ubytování v karavanech bývá pro tuto skupinu dobrým oddechovým zážitkem. Zajímají se o dobré jídlo, cizokrajné tradiční zábavy.

**Mladí lidé bez dětí** – tato skupina věkově od 18 do 26 let. Specifická tím, že jezdí na dovolené spíše ve skupinách. Většinou se jedná o studenty, kteří hledají lacinou dovolenou s kouskem zábavy a vzrušení. Na dovolené hledají spíše adrenalinovou zábavu, například vodní skútry, vodní lyže, potápění apod.

**Lidé důchodového věku** – skupina hledající spíše poklidnou dovolenou v ústraní nejlépe přímo na pláži v klidné části. Zajímají se o dobré tradiční jídlo. Potřebují určit komfort.

### **5.3 Návrh marketingové strategie v závislosti na cílech společnosti a jejím marketingovém mixu**

V plánování strategie je důležité rozhodnout o všech krocích společnosti. Tím myslím, že je zapotřebí soustředit se na její silné stránky a vyzdvihnout je tak, aby přispívaly k jednoduššímu plnění firemní strategie a potlačit nebo nejlépe úplně eliminovat slabé stránky. S využitím příležitostí dosáhne jediné lepších výkonů a lepších čísel. Hrozby je důležité mít na paměti a dle síly rizika k nim přistupovat.

Jak už bylo několikrát výše zmíněno společnost při svém působení strategií nemá vůbec definovanou. Tedy je potřeba se zaměřit na všechny stanovené cíle a definovat postup jak k cílům dospět.

Hlavním cílem strategie je samozřejmě **získání většího počtu** zákazníků a tento cíl má samozřejmě růstový trend. Navrhují zaujmout **strategii pronikání na trh** s kombinací **strategie rozvoje trhu**, kdy společnost bude usilovat o zvýšení objemu prodeje stávajícího produktu a zároveň při zavedení nové služby pro zrakově postižené a nevidomé zákazníky bude expandovat na nový trh, oslovovat nové zákazníky na

stejném geografickém území. Tímto cílem se dále budu zabývat v produktové strategii a strategii při spolupráci s organizacemi.

Při **zvyšování zákaznické spokojenosti** je třeba dbát na potřeby a přání zákazníka. **Strategie řízení služeb** a jejich rozvoje spočívá v umění rychlé reakce na zákaznickou stížnost. Tedy pokud se v době, kdy si zákazník koupí službu do doby, než ji plně využije stane jakákoliv nepříjemnost a zákazník zareaguje stížností, je třeba ji okamžitě řešit a neodbyť zákazníka. Jelikož nejlepším zdrojem levné reklamy je především zákaznická spokojenost a zákaznické reference. Tedy je potřeba se na zákaznickou spokojenost zaměřit také v produktové, cenové, propagační strategii a strategii nabídky balíčků služeb.

### **5.3.1 Produktová strategie**

Určuje vlastní produkt, v případě společnosti Visus Agency jsou to nabízené služby, které se teď pokusím upravit do konceptu, který celkově bude tvořit produktovou strategii společnosti. Cílem produktové strategie je díky lepší kvalitě nabízených služeb zvýšení počtu zákazníků a tím následné zvýšení tržeb a zisku společnosti.

#### **5.3.1.1 Design a balení a značka služby**

Pod design a „balení“ služby bych zařadila toho, kdo a jak službu prodává a kde se služba prezentuje. Prodávající je společnost Visus Agency, s.r.o. Do značky společnosti, tedy v jejím logu je umístěn symbol oka, který dává jasně najevo o co společnosti jde, slovo „VISUS“ má také svůj zvláštní význam, vychází z latiny a jeho význam je zrak. Na utváření své značky si dala společnost velmi záležet, a proto v tomto ohledu bych nic neměnila.

Prezentace probíhá na zaběhlých webových stránkách společnosti. Zde je nutně zapotřebí, aby tyto stránky prošly re-designem. V tuto chvíli jsou stránky nepřitažlivé a nudné. Zákazníkovi nedají ten správný pocit, že právě u této společnosti má nakupovat. Jejich analýza byla provedena a na změnu stránek se také zaměřím v rozpočtu.

#### **5.3.1.2 Variace služeb**

Do této kategorie by spadaly služby nabízené zrakově postiženým zákazníkům, protože u těchto zákazníků dochází ke spojení služeb. V první řadě jsou to služby spojené se

zájezdem a cestou a v řadě druhé je potřeba pro tento specifický segment zajistit asistenční služby v podobě osoby, která mu bude na blízku a ku pomoci 24 hodin denně. Po takového zákazníka může být cestování určitým druhem stresu, tedy jde o to, aby se cítil pohodlně a byl se službami spokojen.

### **5.3.1.3 Vlastnosti dávající unikátní výhodu pro zákazníka**

Unikátní výhody pro zákazníka byly již několikrát v práci zmíněny. Jde o to, že společnost se rozhodla aktivně poskytovat služby specifickému segmentu zákazníků, který by se pravděpodobně ani k takovému zážitku nedostal. Výhoda pro tohoto zákazníka spočívá v tom, že Visus Agency je jedinou cestovní společností, která se rozhodla aktivně poskytovat služby speciálně pro tento segment.

Pro běžného zákazníka navrhuji, aby byly služby zaměřeny jak na kvalitu, tak na cenu, jelikož běžný zákazník má na výběr z několika tisíců cestovních kanceláří. Visus Agency musí dát jasně najevo za pomoci své propagace, že právě to je ta nejlepší varianta pro příjemně prožitou dovolenou.

### **5.3.1.4 Výčet jednotlivých služeb**

Cílem produktové strategie je přesně pokrýt zákazníkovi potřeby a přání. Struktura služeb by měla zajistit, aby každý potenciální zákazník měl z čeho vybírat, a proto je nutné rozšířit nabídku poskytovaných služeb. Tedy nová struktura vypadá následovně:

- Poskytování pobytů zrakově postižením v penzionech v Chorvatsku
- Asistenční služby pro zákazníka se zrakovým postižením na dovolené
- Doprava
- Kurzy a školení pro lidi v pomáhajících profesích
- Pronájem karavanů pro individuální dovolenou
- Pořádání fakultativních výletů
- Pořádní animačních programů
- Zajišťování cestovního pojištění a dalších potřebných pojištění
- Zdravotní služby

### **5.3.2 Strategie místa**

Cílem strategie je přilákat větší počet zákazníků na dovolenkové místo. Zákazník musí vědět, že právě ten určitý penzion či kemp je vhodným prostředím pro jeho dovolenou. V tomto ohledu se společnost zaměřila na své kontakty v dané zemi, je to obrovská výhoda jak v konkurenčním boji, tak i v získávání zákazníků, jelikož tím společnost získává na své kvalitě a dostupnosti všech služeb, které pokryjí přání zákazníka. V tomto směru bych tedy nic neměnila, protože zde společnost maximalizuje své silné stránky.

### **5.3.3 Cenová strategie**

V tuto chvíli společnost Visus Agency využívá strategii cenové tvorby založené na potřebách zákazníka, jelikož v minulém roce nevytvořila žádný zisk. V návrhu na zlepšení doporučuji přejít na **strategii založenou na nákladech** a k uvedení nové služby pro zrakově postižené zákazníky použít strategii **postupně snižované ceny**.

Strategie, založená na nákladech velmi rychle dostane společnost do plusových částek u položky zisku. Je jasné, že začínající mladá společnost jen málokdy utvoří v prvních letech svého působení zisk. Ale v tomto případě je změnou strategie možnost, rychlejšího nárůstu do plusových částek výsledku hospodaření.

Tak, aby se společnost zaměřila i na zákaznickou spokojenost, to znamená, aby měl zákazník pocit, že za určitou cenu dostane vše, co potřebuje, navrhuji ke každému koupenému zájezdu dát zákazníkovi nějaký upomínkový předmět. I malá pozornost zákazníka ubezpečí o tom, že si ho společnost váží.

V časovém horizontu dvou let doporučuji se striktně držet této strategie, po této době navrhuji provést kontrolu. Dokud bude poptávka po službách může společnost držet tuto strategii, jakmile začne poptávka klesat doporučuji přejít na kombinaci strategie cenové tvorby založené na nákladech a založené na konkurenčních cenách.

### **5.3.4 Komunikační strategie**

Komunikační strategie je v tomto případě nejdůležitější strategií, jelikož největším dílem přispívá k naplnění marketingových cílů, především hlavního cíle získání většího počtu zákazníků a podpůrných cílů. Stanovuje jak potenciálním zákazníkům „ušít“

marketingová sdělení na míru. V propagaci půjde nejvíce o dostání se do podvědomí cílových skupin. Podle míry kontroly jsem vybrala dva prostředky, které vyšly i z analytické části nejlépe.

#### **5.3.4.1 Reklama**

Reklama zajišťuje především tu nejviditelnější složku, od reklamy se odvíjí prodej a především povědomí o nabízené službě. Jelikož jsou cílovou skupinou zrakově postižení lidé, je vhodné v tomto směru umístit reklamu do rádií. Dle průzkumu poslechovosti jihomoravských rádií vyšlo nejlépe hodnocené rádio Impuls, kde by se před sezónou měla reklama objevovat častěji. Tabulka poslechovosti rádií je přiložena v příloze.

Dalším segmentem jsou lidé, kteří se poohlíží po levných dovolených, apod. dle rozřazených segmentů výše. Pro každý tento segment by měla být vytvořena reklama, v první fázi doporučuji vytvořit reklamu jednotnou pro všechny segmenty, z hlediska nákladů na reklamu. Reklama může být opět umístěna v českých rádiích, dále potom v časopisech o cestování a běžném denním tisku. Nejlepší volbou bude lokální deník Metro, který přečte nejvíce potenciálních zákazníků na Brněnsku. Jak již bylo zmíněno, společnost rozvěšuje plakáty a roznáší letáčky. Zde bych jen doporučila posunout pole působnosti, domluvit si výlepy v různých městských částí na vývěsních místech a to je třeba zajistit na příslušných úřadech městských částí.

##### *5.3.4.1.1 Internetové stránky*

Velkým propagačním materiálem je samotný internet. Jelikož společnost vlastní webové stránky, jejichž analýza byla také provedena, není potřeba tvořit nové. Jen dle analýzy je potřeba stránky zoptimalizovat a zpřehlednit tak, aby každý potenciální zákazník našel přesně co potřebuje a nejlépe, aby přímo na první stránce na něho vyskočila lákavá nabídka zájezdů a pobytů v Chorvatsku. Zrakově postižení používají internet také, ale se speciálním programem, který jim texty na stránkách překládá do mluveného slova. Stránky společnosti by tedy v první řadě měly mít veškerou podporu podobných softwarových programů. Tedy je zapotřebí změnit následující:

- Optimalizace webových stránek, re-design, apod.
- Poskytnutí obsáhlejších informací zákazníkům

- Pravidelná aktualizace informací na stránkách
- Optimalizace pro programy zrakově postižených zákazníků

Dále bych doporučila jako formu reklamy na internetu využít nabídky S-klik apod. kde za minimum peněz se o stránkách společnosti dozví nejvíce lidí.

#### **5.3.4.2 Podpora prodeje**

Jak už jsem výše zmínila, doporučuji zavedení balíčků služeb a s tím také souvisí podpora prodeje, která má za úkol vytvořit programy podpory, které zahrnují různé soutěže, slevové kupony a další stimuly, které u zákazníka podporují zájem o danou společnost a nebo ho přesvědčí o koupi. Do návrhu marketingové komunikace bych zahrнула na letošní sezonu soutěž pro děti například velmi osvědčené jsou vysvědčení, tedy pokud dítě získá na vysvědčení samé jedničky a jako první odpoví na otázku, kterou si zvolí pan majitel, dostane od společnosti Visus Agency 5% slevu na zájezd celé svojí rodiny. Soutěž by měla být vyhlášena na stránkách společnosti a v následující sezóně i v rádiích a časopisech.

#### **5.3.5 Lidské zdroje**

Cílem této strategie je získání nových zaměstnanců. Tento cíl úzce souvisí s tím, že společnost chce zavádět novou službu a bude potřeba kvalifikovaných zaměstnanců v oboru sociální péče nebo zdravotnictví. Na letní sezonu bych doporučila pouze formou částečného pracovního úvazku najmout podle počtu zákazníků daný počet zaměstnanců, např. z řad studentů. Dále bych doporučila na stálý pracovní úvazek přijmout „konzultanta“ pro styk s organizacemi pro zrakově postižené a nevidomé. Měl by společnost zajišťovat neustálou spolupráci s těmito organizacemi i během roku.

#### **5.3.6 Balíčky služeb**

Do návrhu bych rozhodně doporučila, aby společnost začala nabízet balíčky služeb. Zavedení této služby by znamenalo, zvýšení potenciálního prodeje.

Tento druh doplňkového prodeje přispívá ke zvýšení tržeb a to je přesně to co společnost potřebuje. V případě Visus Agency by to mohly být tyto služby:

- Cestovní pojištění

- Pronájem zábavních produktů (kola, skútry, vodní lyže, plážová lehátka, apod.)
- Animační programy
- Fakultativní výlety

Všechny tyto služby lze nabízet všem segmentům zákazníků.

### **5.3.7 Strategie tvorby programů**

V tomto ohledu společnost dává prostor pouze svým zákazníkům. To je sice faktorem pro zvýšení jejich spokojenosti, ale na druhou stranu to společnost především zatěžuje v nákladech. V tomto směru bych společnosti doporučila vytvořit jednoduchý program zajímavých fakultativních výletů a podobných zábavních akcí na celou sezónu s přesně danými daty. Pro společnost není problém takovéto doplňkové programy domluvit a proto bude pohodlnější mít je stanovené dopředu.

### **5.3.8 Strategie spolupráce**

Jak už jsem několikrát zmínila, spolupráce je velmi důležitým faktorem provozu společnosti, pokud se rozhodla zavádět nové služby pro specifický segment zákazníků. Můj návrh je intenzivní spolupráce s těmito organizacemi. V první řadě aktivní oslovování těchto organizací společností Visus Agency a v dalším kroku uvažovat o různých prezentacích společnosti, podílení se na projektech, které organizace zajišťují, apod.. Tímto způsobem bude docíleno získání většího počtu zákazníků, zvýšení tržeb a následně všech cílů, které byly zmíněny v úvodu návrhové části.

## **5.4 Časový harmonogram**

Jelikož každá strategie se určuje na určité období, je potřeba vytvořit časový harmonogram, který by měl být plněn tak, aby vůbec měla strategie nárok na úspěch. V časovém harmonogramu jsou zachyceny důležité milníky, které je potřeba plnit v dané termíny. Harmonogram je vytvořen na dobu jednoho roku, následně bude záležet na majitelích, zda se jim propagace a vytvořené strategie osvědčují a chtějí v nich pokračovat.

⇒ **1.6. – 30.9.2010 Letní sezóna 2010**

1.6.2010 Vyhlášení soutěže pro děti „Za samé jedničky k moři“

1.7.-1.9.2010 aktivní oslovování organizací na spolupráci

15.8.2010 vyhlášení vítěze soutěže a předání poukazů

⇒ **1.9.2010 zahájení spolupráce s vybranými organizacemi**

1.10.2010 oslovení externí agentury na úpravu webových stránek a reklamní agentury pro vytvoření reklamní kampaně v rádiích

15.10.-1.12.2010 úprava webových stránek

15.12.2010 vánoční setkání Visus Agency se spolupracujícími organizacemi

⇒ **1.1.2011 start nových webových stránek**

⇒ **2.1.2011 implementace nových strategií do prodejních praktik**

15.1.2011 zhodnocení návrhů reklamní kampaně

30.1.2011 definitivní rozhodnutí o reklamní kampani

⇒ **1.2.2011 nábor nových zaměstnanců pro letní sezonu**

15.3.2011 zahájení tisku a roznosu letáků a plakátů pro novou sezonu

⇒ **1.4.2011 start nové reklamní kampaně** na podporu prodeje dovolené pro zrakově postižené a nevidomé v rádiích a reklamní kampaně v deníku Metro na podporu prodeje individuální dovolené

1.4.-30.4.2011 školení pro nové zaměstnance

1.5.2011 implementace nových strategií do oslovování zákazníků

15.5.2011 ukončení reklamní kampaně v rádiích

⇒ **1.6.2011 zahájení letní sezony 2011 a vyhlášení soutěže „Za samé jedničky k moři“**



## 5.5 Rozpočet

Rozpočet je tvořen pouze položkami, které je potřeba v dle mého návrhu předělat a je třeba na to vydat nějaký finanční obnos. Následující tabulka popisuje částky za jednotlivé úkony spojené převážně s komunikační složkou marketingové strategie.

**Tabulka 18: Rozpočet na reklamní kampaň 2011 (Zdroj : vlastní)**

<b>Úpravy webových stránek</b>	
Optimalizace SEO	5 000 Kč
Vytvoření kreativního designu	10 000 Kč
programování a tomu podřízené práce	17 000 Kč
implementace textově-multimediálního obsahu do pěti základních stránek (včetně hlavní stránky)	5 000 Kč
celkem za úpravy webových stránek	37 000 Kč
<b>Reklama v rádiích</b>	
cena za výrobu 1 min spotu	2 500 Kč
cena za jeden spot v rádiu	500 Kč
počet spotů za jednu kampaň	10
celkem za jednu kampaň v roce	7 500 Kč
<b>Umístění reklamy v tištěných periodikách</b>	
cena za umístění ve vydáních počet v deníku Metro	6 612 Kč
počet umístění za reklamní kampaň	4
celkem za kampaň	26 448 Kč
<b>Reklamní a upomínkové předměty</b>	
propiska 10kč/ks	250 Kč
čepice s výšivkou 22Kč/ks	550 Kč
tričko s logem 35Kč/ks	875 Kč
antistresový míček Globus 7Kč/ks	175 Kč
ručník malý s výšivkou 30Kč/ks	750 Kč
celkem za reklamní předměty	2 600 Kč

Z tabulky vyplývá jednoznačně, že nejdražší je investice do webových stránek. Vzhledem k tomu, že je to považováno za největší zdroj potenciálních zákazníků je tato investice rychle návratná. Další celkem drahou záležitostí je inzerce v deníku Metro, který má výhodu v tom, že reklama v něm bude umístěna každý den od pondělí do pátku po dobu jednoho měsíce a ty náklady zase nejsou tak veliké jako u jiných periodik. A pro začátek je toto výborný způsob jak se prezentovat.

Rozpočet na obě reklamní kampaň 2011 vyšel v celkové částce 73 548,- což je pro reklamní kampaň částka rozumná i s tím, že je zde zahrnuto vylepšení webových stránek.

### 5.5.1 Prognóza prodeje a finanční zhodnocení navrženého rozpočtu

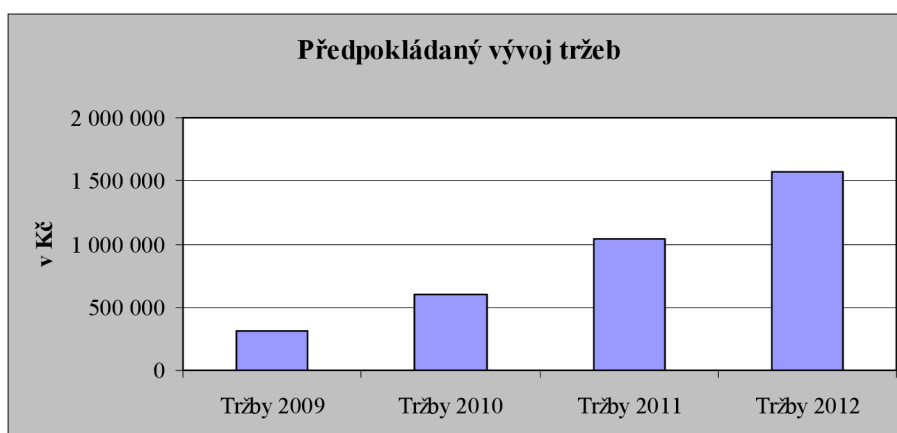
V letošním roce pokud společnost začne usilovně pracovat na spolupráci se zmiňovanými organizacemi, mohli by první zákazníci jet na dovolenou už v září letošního roku.

Jak už jsem několikrát zmiňovala na letošní sezónu je většina míst v karavanech obsazených a to dokonce společnost rozšířila lůžkové prostory. Tedy z odhadovaných prodejů na letošní rok je společnost schopna utržit částku 322 000Kč, což jsou pouze za ubytovací služby. K této částce musím připočíst cenu dopravy stejným procentuálním podílem, při jakém se služby prodávaly minulý rok. Výsledky jsem shrnula do následující tabulky.

**Tabulka 19 : Prognózy tržeb na rok 2010 (Zdroj : vlastní)**

	Hodnota	Procentuální vyjádření
Ubytovací služby	322 000 Kč	54%
Služby dopravy	274 296 Kč	46%
Celkové tržby za služby	596 296 Kč	100%

S tím že letos se chystá na dovolenou se společností cca 148 zákazníků. Tedy v letošním roce předpokládáme zvýšení tržeb o skoro dvojnásobek. Samozřejmě tento trend bude pokračovat i v následujících letech.



**Graf 8: Předpokládaný vývoj tržeb v letech (Zdroj : vlastní)**

## **5.6 Zhodnocení navrženého řešení**

Primárním požadavkem společnosti je zvýšení počtu zákazníků, kterým by společnost nabízela své služby. Od tohoto cíle se odvíjí i následující stanovené cíle. K tomu, aby společnost cíle dosáhla je nutné zahájit reklamní kampaň, která je v návrhu stanovena na re-design webových stránek společnosti, a umístění reklam do medií rozhlasových a tištěných. Tímto způsobem dá o sobě společnost vědět a přiláká své zákazníky.

Pro zvýšení zákaznické spokojenosti navrhuji zařazení do portfolia služeb balíčky služeb a různé podpůrné prostředky prodeje, jako jsou slevové kupony apod. Dále je nutné zabezpečit bezproblémovou podporu prodeje ve smyslu rychlého jednání při problému, který může nastat. Tak aby byl zákazník spokojen je třeba zajistit jeho pohodlí a komfort právě nabízenými službami.

Jako stěžejní považuji spolupráci s organizacemi, je opravdu důležitá a proto jí v návrhu a harmonogramu věnuji značnou část. Bez tohoto kroku by společnost nemusela ani nové služby zkoušet prodávat, jelikož jak bylo zjištěno nevíme úplně přesný počet potenciální zákazníků.

Všechny další cíle se od těch primárních odvíjí. Pokud společnost získá více zákazníků, bude potřebovat více zaměstnanců. Řešením je samozřejmě i nábor brigádníků na letní sezónu. Pokud se podaří získat více zákazníků a podpora prodeje bude na vysoké úrovni zvýší se ve vysoké míře i tržby. A posledním cílem bylo zvýšit zisk společnosti. Čehož opět dosáhne zvýšením počtu svých zákazníků.

## ZÁVĚR

V současné době je oblast marketingu v malých podnicích přikládán velmi malý význam. Investovat do marketingu se majitelům těchto firem nechce a předpokládají, že jejich podnik může fungovat i bez tohoto oboru. Společnost Visus Agency se kterou jsem na tématu pracovala byla jednou z nich. Předpokládala, že není potřeba znát zákazníka, že jím může být kdokoliv a zároveň neměla žádnou strategii, kterou by v prodeji svých služeb uplatňovala.

Proto jsem jí jako první cíl této práce dala vyřešit problém s neexistující marketingovou strategií společnosti Visus Agency, s.r.o. a to tím, že vytvořím její návrh. Tento cíl jsem řešila s pomocí analýz jak oboru, tak okolí podniku, analýz konkurence a samotného podniku, kde bylo zapotřebí analyzovat jak samotnou službu tak i finanční ukazatele společnosti. Z těchto analýz jsem vytvořila schéma SWOT analýzy, ze které vyšli základní problémy a zároveň velmi silné faktory se kterými může společnost pracovat.

Následně k tomu jsem vytvořila několik strategií, které v celku tvoří jednu. Každá část matice 4P, která je u služeb je to rozšířená, má svoji strategii. Pro potřeby společnosti jsem vypíchla a navrhla pouze k těm bodům, které přispívají k naplnění stanovených cílů.

V každém plánování a následném používání strategie je zapotřebí kontroly, jestli jsou naplněny všechny požadavky, které byly na začátku stanoveny. V návrzích jsem kontrole věnovala vždy k navržené strategii.

V tomto oboru je ještě hodně prostoru pro práci a další rozvoj. Jde o činnost, která je jedním směrem velmi specifická, ale na druhou stranu je v ní pořád co dopracovávat. Chci tímto říct, že mnou navržené strategie prodeje a podpory těchto služeb jsou pouze návrhem určité metodiky jak pracovat v tomto odvětví a čím se řídit a dává tomuto směru další prostor pro analýzu a další návrhy.

V práci jsem se soustředila pouze na společnost se kterou jsem pracovala, snažili jsme se přijít na určitý kompromis a považuji za velký úspěch, objasnění role marketingu ve struktuře společnosti Visus Agency, s.r.o.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Knižní publikace

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 2007. s. 278. ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C.H. Beck 2003. 432s. ISBN 80-7179-57-1
- [3] FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základní principy*. Brno: Computer Press. 2003. ISBN 80-722-6888-0
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- [6] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout trhy*. Praha management Press, 2004, ISBN 80-7261-010-4
- [7] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0513-3
- [8] KOTLER, P., WONG, V., SAUDERS, J., ARMSTRONG, A. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- [9] SOLOMON, M.; MARSHALL, G.; STUART, E. *Marketing : očima světových marketing manažerů*. Brno : Computer press, 2006. ISBN 80-251-1273-X
- [10] VAŠÍKOVÁ, M., *Marketing služeb: efektivně a moderně.*, Praha: Grada Publishing. 2008. ISBN 978-80-247-2721-9

## Internetové zdroje

- [1] *Český statistický úřad* [online]. 17.6.2009 [cit. 2010-04-25]. Věková skladba obyvatel. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova\\_skladba\\_obyvatelstva\\_v\\_roce\\_2008](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova_skladba_obyvatelstva_v_roce_2008)>
- [2] *Český statistický úřad* [online]. 27.1.2010 [cit. 2010-04-25]. Senioři v ČR v datech 2009. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/820022F23E/\\$File/01\\_kap.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/820022F23E/$File/01_kap.pdf)>
- [3] *ČSÚ-Rychlé informace* [online]. 2010, 15.3.2010 [cit. 2010-03-16]. Pohyb obyvatelstva ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031510.doc>>
- [4] *Finance.cz* [online]. 2000-2010 [cit. 2010-03-10]. Finance. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/>>.
- [5] *HDP* [online]. 2010 [cit. 2010-05-19]. ČSÚ.cz. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp\\_narodni\\_ucty](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty)>.
- [6] *Index spotřebitelského optimismu* [online]. 2000-2010 [cit. 2010-03-10]. Finance.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/>>
- [7] *Median.cz* [online]. 2006 [cit. 2010-05-08]. Průzkum. Dostupné z WWW: <[http://www.median.cz/docs/MP\\_2009\\_4+1Q\\_zprava.pdf](http://www.median.cz/docs/MP_2009_4+1Q_zprava.pdf)>.
- [8] *Porterův model konkurenčních sil*. Vlastní cestou.cz [online]. 2006-2009, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>
- [9] *SONS Brno* [online]. 2007 [cit. 2010-01-30]. Mobilita. Dostupné z WWW: <<http://www.brno.brailnet.cz/mobilita.php>>.
- [10] *Studentské stránky o cestovním ruchu a hotelnictví* [online]. 2008 [cit. 2010-01-26]. Cestovní ruch. Dostupné z WWW: <<http://cestovnuruch.studentske.cz/2009/02/svetova-organizace-cestovniho-ruchu.html>>
- [11] *Světová zdravotnická organizace* [online]. 2007 [cit. 2010-02-20]. WHO.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.who.cz/>>.

- [12] *SWOT analýza*. Vlastní cestou.cz [online]. 2006-2009, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.
- [13] *Úrokové sazby* [online]. 2010, 15.2.2010 [cit. 2010-03-16]. ČSÚ.cz. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp\\_narodni\\_ucty](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty)>
- [14] *Visusagency.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-1-22]. VISUS AGENCY, s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://www.visusagency.cz/>>.

## **Zákony**

- [1] Zákon č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu
- [2] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
- [3] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- [4] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; ve znění pozdějších předpisů
- [5] Zákon č.435/2004 Sb. o zaměstnanosti

## SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: VÝVOJOVÉ ETAPY PODNIKATELSKÝCH KONCEPCÍ V USA .....	- 19 -
OBRÁZEK 2: DŮVODY CESTOVÁNÍ .....	- 21 -
OBRÁZEK 3: KLÍČOVÉ PRVKY MARKETINGOVÉ KONCEPCE .....	- 29 -
OBRÁZEK 4: MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ .....	- 31 -
OBRÁZEK 5: JEDNOTLIVÉ KROKY PLÁNOVÁNÍ CEN .....	- 37 -
OBRÁZEK 6 : SLOŽKY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PODLE ROZLOŽENÍ KONTROLY ..	- 38 -
OBRÁZEK 7 : VZÁJEMNÉ ZÁVISLOSTI MEZI PODNIKOVÝM STRATEGICKÝM PLÁNOVÁNÍM, MARKETINGOVÝM STRATEGICKÝM PLÁNOVÁNÍM A MARKETINGOVÝM OPERATIVNÍM PLÁNOVÁNÍ .....	- 39 -
OBRÁZEK 8: INDEX SPOTŘEBITELSKÉHO OPTIMISMU .....	- 44 -
OBRÁZEK 9 : VĚKOVÁ SKLADBA OBYVATEL PRO ROK 2008 .....	- 45 -
OBRÁZEK 10 : STRUKTURA TRHU NEVIDOMÝCH A ZRAKOVĚ POSTIŽENÝCH .....	- 53 -
OBRÁZEK 11 : STRUKTURA TRHU OBYVATEL ČR .....	- 54 -
OBRÁZEK 12: UKÁZKA WEBOVÝCH STRÁNEK SPOLEČNOSTI .....	- 60 -



## SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: VÝVOJ AKTIV .....	- 64 -
GRAF 2: VÝVOJ PASIV .....	- 65 -
GRAF 3 : TOKOVÉ VELIČINY .....	- 67 -
GRAF 4: ROZDÍLOVÉ VELIČINY .....	- 68 -
GRAF 5: UKAZATELE RENTABILITY .....	- 69 -
GRAF 6 : UKAZATELE LIKVIDITY .....	- 71 -
GRAF 7: ALTMANŮM INDEX.....	- 72 -
GRAF 8: PŘEDPOKLÁDANÝ VÝVOJ TRŽEB V LETECH .....	- 90 -

## SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: VZTAH MEZI 4P A 4C .....	- 15 -
TABULKA 2 : PROGNOZA VÝVOJE OBYVATELSTVA ČR.....	- 46 -
TABULKA 3: ČESKÝ HRUBÝ DOMÁCÍ PRODUKT .....	- 48 -
TABULKA 4: ÚROKOVÉ SAZBY .....	- 49 -
TABULKA 5 : PROCENTUÁLNÍ VYJÁDŘENÍ PRODEJŮ NABÍZENÝCH SLUŽEB .....	- 58 -
TABULKA 6: ROZLOŽENÍ AKTIV .....	- 63 -
TABULKA 7: ROZLOŽENÍ PASIV .....	- 64 -
TABULKA 8: ROZLOŽENÍ AKTIV .....	- 65 -
TABULKA 9: ROZLOŽENÍ PASIV .....	- 66 -
TABULKA 10: TOKOVÉ VELIČINY .....	- 66 -
TABULKA 11: ROZDÍLOVÉ VELIČINY .....	- 67 -
TABULKA 12: UKAZATELE RENTABILITY .....	- 68 -
TABULKA 13: UKAZATELE AKTIVITY .....	- 70 -
TABULKA 14 : UKAZATELE LIKVIDITY .....	- 70 -
TABULKA 15 : UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	- 71 -
TABULKA 16 : ALTMANŮV INDEX .....	- 72 -
TABULKA 17: ROZLOŽENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK SPOLEČNOSTI.....	- 77 -
TABULKA 18: ROZPOČET NA REKLAMNÍ KAMPAŇ 2011.....	- 89 -
TABULKA 19 : PROGNOZY TRŽEB NA ROK 2010 .....	- 90 -

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- I. Rozvaha společnosti VISUS AGENCY, S.R.O. za rok 2008
- II. Výkaz zisku a ztrát společnosti VISUS AGENCY, S.R.O. za rok 2008
- III. Rozvaha společnosti VISUS AGENCY, S.R.O. za rok 2009
- IV. Výkaz zisku a ztrát společnosti VISUS AGENCY, S.R.O. za rok 2009
- V. Aktuální ceník společnosti VISU AGENCY, S.R.O.
- VI. Průzkum MEDIA PROJEKT agentury Median
- VII. Kurzy devizového trhu - čtvrtletní průměry za rok 2010

# PŘÍLOHY

## I. Rozvaha společnosti VISUS AGENCY, S.R.O. za rok 2008

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

### ROZVAHA

#### ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2008

( v celých tisících Kč )

VISUS AGENCY s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Kratochvilka 113  
Ivančice  
664 91

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

Rok	Měsíc	IČ
2008		28299736

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	414		414	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3				
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžná aktiva	7	412		412	
C. I.	Zásoby	8				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10	109		109	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	303		303	
D. I.	Časové rozlišení	12	2		2	

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM	13	414	
A.	Vlastní kapitál	14	215	
A. I.	Základní kapitál	15	200	
A. II.	Kapitálové fondy	16		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	17		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	19	15	
B.	Cizí zdroje	20	191	
B. I.	Rezervy	21		
B. II.	Dlouhodobé závazky	22		
B. III.	Krátkodobé závazky	23	191	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24		
C. I.	Časové rozlišení	25	8	

## II. Výkaz zisku a ztrát společnosti VISUS AGENCY, S.R.O. za rok 2008

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2008  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2008		28299736

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

VISUS AGENCY s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Kratochvilka 113  
Ivančice  
664 91

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	359	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	316	
+	Obchodní marže	3	43	
II.	Výkony	4	11	
B.	Výkonová spotřeba	5	24	
+	Přidaná hodnota	6	30	
C.	Osobní náklady	7	76	
D.	Daně a poplatky	8	1	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	63	
H.	Ostatní provozní náklady	14		
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření	17	16	

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26	1	
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28		
O.	Ostatní finanční náklady	29	2	
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-1	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	15	
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	15	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	15	

### III. Rozvaha společnosti VISUS AGENCY, S.R.O. za rok 2009

#### Rozvaha analyticky

VISUS AGENCY s.r.o.

IČ: 28299738

Rok: 2009

Dne: 05.03.2010

Strana 1

Tisk vybraných záznamů

Číslo účtu	Název účtu	Počáteční stav	Obraty za období MD	Obraty za období D	Obraty rozdíl	Konečný stav
<b>Aktiva</b>						
211100	Pokladna	16 820,50	195 718,00	201 722,00	-6 004,00	10 816,50
21x	Peníze	16 820,50	195 718,00	201 722,00	-6 004,00	10 816,50
221100	Bankovní účty	285 988,72	1 365 440,62	1 579 594,75	-214 154,13	71 834,59
22x	Účty v bankách	285 988,72	1 365 440,62	1 579 594,75	-214 154,13	71 834,59
261000	Peníze na cestě	0,00	88 800,00	88 800,00	0,00	0,00
26x	Převody mezi finančními účty	0,00	88 800,00	88 800,00	0,00	0,00
<b>2xx</b>		<b>302 809,22</b>	<b>1 649 958,62</b>	<b>1 870 116,75</b>	<b>-220 158,13</b>	<b>82 651,09</b>
311100	Pohledávky z obchodních vztahů	54 939,00	1 331 074,00	1 345 200,00	-14 126,00	40 813,00
314100	Poskytnuté zálohy - krátkodobé	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
315000	Ostatní pohledávky	0,00	30 000,00	30 000,00	0,00	0,00
31x	Pohledávky (krátkodobé i dlouhodobé)	54 939,00	1 361 074,00	1 375 200,00	-14 126,00	40 813,00
378000	Jiné pohledávky	54 000,00	48 000,00	54 000,00	-6 000,00	48 000,00
37x	Jiné pohledávky a závazky	54 000,00	48 000,00	54 000,00	-6 000,00	48 000,00
381000	Náklady příštích období	1 800,00	1 800,00	1 800,00	0,00	1 800,00
38x	Přechodné účty aktiv a pasiv	1 800,00	1 800,00	1 800,00	0,00	1 800,00
<b>3xx</b>		<b>110 739,00</b>	<b>1 410 874,00</b>	<b>1 431 000,00</b>	<b>-20 126,00</b>	<b>90 613,00</b>
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>413 548,22</b>	<b>3 060 832,62</b>	<b>3 301 116,75</b>	<b>-240 284,13</b>	<b>173 264,09</b>
<b>Pasiva</b>						
321100	Závazky z obchodních vztahů	115 397,00	1 302 800,75	1 231 525,75	-71 275,00	44 122,00
325000	Ostatní závazky	237,00	10 031,00	10 090,00	58,00	296,00
32x	Závazky (krátkodobé)	115 634,00	1 312 831,75	1 241 615,75	-71 216,00	44 418,00
331000	Zaměstnanci	18 556,00	232 030,00	238 800,00	6 770,00	25 326,00
336100	Zúčtování se sociál. zabezpečením	4 794,00	51 370,00	51 190,00	-180,00	4 614,00
336200	Zúčtování se zdravotním pojištěním	550,00	11 382,00	11 964,00	582,00	1 132,00
33x	Zúčtování se zaměstnanci a institucemi	23 900,00	294 782,00	301 954,00	7 172,00	31 072,00
342100	Daň ze závislé činnosti	2 730,00	33 030,00	30 300,00	-2 730,00	0,00
342200	Daň vybíraná srážkou	1 500,00	4 500,00	4 500,00	0,00	1 500,00
343000	Daň z přidané hodnoty	6 311,00	12 264,00	0,27	-12 263,73	-5 952,73
343180	Daň z přidané hodnoty 19 %	0,00	155 897,89	163 890,05	8 092,16	8 092,16
343900	Daň z přidané hodnoty 9 %	0,00	21 260,87	25 393,44	4 132,57	4 132,57
34x	Zúčtování daní a dotací	10 541,00	226 952,76	224 183,76	-2 769,00	7 772,00
365000	Ostatní závazky ke společníkům a členům	40 000,00	30 000,00	30 000,00	0,00	40 000,00
36x	Závazky ke společníkům, k účastníkům	40 000,00	30 000,00	30 000,00	0,00	40 000,00
383000	Výdaje příštích období	8 000,00	8 000,00	6 500,00	-1 500,00	6 500,00
38x	Přechodné účty aktiv a pasiv	8 000,00	8 000,00	6 500,00	-1 500,00	6 500,00
<b>3xx</b>		<b>198 075,00</b>	<b>1 872 566,51</b>	<b>1 804 253,51</b>	<b>-68 313,00</b>	<b>129 762,00</b>
411000	Základní kapitál	200 000,00	0,00	0,00	0,00	200 000,00
41x	Základní kapitál a kapitálové fondy	200 000,00	0,00	0,00	0,00	200 000,00
421000	Zákonný rezervní fond	0,00	0,00	1 547,32	1 547,32	1 547,32
428000	Nerozdělený zisk minulých let	0,00	0,00	13 925,90	13 925,90	13 925,90
42x	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní	0,00	0,00	15 473,22	15 473,22	15 473,22

**Rozvaha analyticky**

VISUS AGENCY s.r.o.

IČ: 28299736

Rok: 2009

Dne: 05.03.2010

Strana 2

Tisk vybraných záznamů

Číslo účtu	Název účtu	Počáteční stav	Obraty za období MD	Obraty za období D	Obraty rozdíl	Koncový stav
431000	Výsledek hospodaření ve schvalovac	15 473,22	15 473,22	0,00	-15 473,22	0,00
43x	Výsledek hospodaření	15 473,22	15 473,22	0,00	-15 473,22	0,00
4xx		215 473,22	15 473,22	15 473,22	0,00	215 473,22
Pasiva celkem		413 548,22	1 888 039,73	1 819 726,73	-68 313,00	345 235,22
Hospodářský zisk za období					-171 971,13	
Hospodářský zisk celkem						-171 971,13

Tisk vybraných záznamů: Datum &gt;= 01.01.2009, Datum &lt;= 31.12.2009



## IV. Výkaz zisku a ztrát společnosti VISUS AGENCY, S.R.O. za rok 2009

### Výsledovka analyticky

VISUS AGENCY s.r.o.

IČ: 28299736

Rok: 2009

Dne: 05.03.2010

Strana 1

Tisk vybraných záznamů

Číslo účtu	Název účtu	Počáteční stav	Obraty za období MD	Obraty za období D	Obraty rozdíl	Koncový stav
<b>Náklady</b>						
501100	Spotřební materiál	0,00	1 668,90	0,00	1 668,90	1 668,90
501200	Nákup drobného majetku	0,00	39 990,00	0,00	39 990,00	39 990,00
504100	Prodané zboží	0,00	774 919,79	0,00	774 919,79	774 919,79
50x	<b>Spotřebované nákupy</b>	0,00	<b>816 578,69</b>	0,00	<b>816 578,69</b>	<b>816 578,69</b>
518400	Nákup služeb	0,00	238 069,15	0,00	238 069,15	238 069,15
518900	Ostatní služby	0,00	22 990,76	0,00	22 990,76	22 990,76
51x	<b>Služby</b>	0,00	<b>261 059,91</b>	0,00	<b>261 059,91</b>	<b>261 059,91</b>
521000	Mzdové náklady	0,00	238 800,00	0,00	238 800,00	238 800,00
524100	Zákonné sociální pojištění	0,00	37 618,00	0,00	37 618,00	37 618,00
524200	Zákonné zdravotní pojištění	0,00	7 968,00	0,00	7 968,00	7 968,00
52x	<b>Osobní náklady</b>	0,00	<b>284 386,00</b>	0,00	<b>284 386,00</b>	<b>284 386,00</b>
548100	Ostatní provozní náklady	0,00	26,66	0,00	26,66	26,66
54x	<b>Jiné provozní náklady</b>	0,00	<b>26,66</b>	0,00	<b>26,66</b>	<b>26,66</b>
568100	Ostatní finanční náklady	0,00	2 679,00	0,00	2 679,00	2 679,00
568200	Zák. pojištění z mezd	0,00	1 090,00	0,00	1 090,00	1 090,00
56x	<b>Finanční náklady</b>	0,00	<b>3 769,00</b>	0,00	<b>3 769,00</b>	<b>3 769,00</b>
<b>Náklady celkem</b>		0,00	<b>1 365 820,26</b>	0,00	<b>1 365 820,26</b>	<b>1 365 820,26</b>
<b>Výnosy</b>						
602100	Tržby z prodeje služeb	0,00	0,00	315 614,37	315 614,37	315 614,37
604100	Tržby za zboží	0,00	0,00	829 638,45	829 638,45	829 638,45
60x	<b>Tržby za vlastní výkony a zboží</b>	0,00	0,00	<b>1 145 252,82</b>	<b>1 145 252,82</b>	<b>1 145 252,82</b>
648100	Ostatní provozní výnosy	0,00	0,00	37,69	37,69	37,69
648200	Přijaté dotace	0,00	0,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00
64x	<b>Jiné provozní výnosy</b>	0,00	0,00	<b>48 037,69</b>	<b>48 037,69</b>	<b>48 037,69</b>
662000	Úroky	0,00	0,00	558,62	558,62	558,62
66x	<b>Finanční výnosy</b>	0,00	0,00	<b>558,62</b>	<b>558,62</b>	<b>558,62</b>
<b>Výnosy celkem</b>		0,00	0,00	<b>1 193 849,13</b>	<b>1 193 849,13</b>	<b>1 193 849,13</b>
<b>Hospodářský zisk za období</b>					<b>-171 971,13</b>	
<b>Hospodářský zisk celkem</b>						<b>-171 971,13</b>

Tisk vybraných záznamů: Datum >= 01.01.2009, Datum <= 31.12.2009

## V.Aktuální ceník společnosti VISU AGENCY, S.R.O.

<b>Začátek</b>	<b>Konec</b>	<b>Cena</b>
05.05.10	12.05.10	500 Kč/noc
12.05.10	19.05.10	600 Kč/noc
19.05.10	26.05.10	700 Kč/noc
26.05.10	02.06.10	800 Kč/noc
02.06.10	09.06.10	900 Kč/noc
09.06.10	16.06.10	1000 Kč/noc
16.06.10	23.06.10	1100 Kč/noc
23.06.10	30.06.10	1200 Kč/noc
30.06.10	02.07.10	1500 Kč/noc
02.07.10	14.07.10	1500 Kč/noc
14.07.10	21.07.10	1500 Kč/noc
21.07.10	28.07.10	1500 Kč/noc
28.07.10	04.08.10	1500 Kč/noc
04.08.10	11.08.10	1500 Kč/noc
11.08.10	22.08.10	1500 Kč/noc
22.08.10	25.08.10	1500 Kč/noc
25.08.00	01.09.10	1500 Kč/noc
01.09.10	08.09.10	1200 Kč/noc
08.09.10	15.09.10	1000 Kč/noc
15.09.10	22.09.10	800 Kč/noc
22.09.10	29.09.10	500 Kč/noc
29.09.10	06.10.10	400 Kč/noc

## VI. Průzkum MEDIA PROJEKT agentury Median

Poslechovost českých rádií (Zdroj: Median.cz [online]. 2006 [cit. 2010-05-08]. Průzkum. Dostupné z WWW: <[http://www.median.cz/docs/MP\\_2009\\_4+1Q\\_zprava.pdf](http://www.median.cz/docs/MP_2009_4+1Q_zprava.pdf)>. [http://www.median.cz/docs/RP\\_2009\\_4+1Q\\_zprava.pdf](http://www.median.cz/docs/RP_2009_4+1Q_zprava.pdf))

	<b>odhad poslechovosti včera (v tisících)</b>	<b>odhad podílu na trhu (v %)</b>
Rádio Impuls	941	12,6
Evropa 2	887	8,6
Frekvence 1	873	11,1
ČRo 1 - Radiožurnál	653	7,8
ČRo 2 - Praha	354	4,8
ČRo 3 - Vltava	63	0,6
ČRo 6	30	0,3
Programová síť BBC	16	0,1
ČRo Rádio Česko	9	0
ČRo Leonardo	5	0
ČRo Radio Wave	3	0
ČRo D-dur	1	0

Čtenost časopisů o cestování aj. (Zdroj : Median.cz [online]. 2006 [cit. 2010-05-08]. Průzkum. Dostupné z WWW: <[http://www.median.cz/docs/MP\\_2009\\_4+1Q\\_zprava.pdf](http://www.median.cz/docs/MP_2009_4+1Q_zprava.pdf)>. [http://www.median.cz/docs/MP\\_2009\\_4+1Q\\_zprava.pdf](http://www.median.cz/docs/MP_2009_4+1Q_zprava.pdf))

	<b>Čtenost</b>	<b>PN</b>
National Geographic	144 000	32 259
Lidé a země	129 000	NEOVĚŘOVÁN
Koktejl	93 000	22 889
Cestopisy	83 000	NEOVĚŘOVÁN
Živá historie	59 000	18 256
Příroda	52 000	10 547
Geo	27 000	12 391

## VII. Kurzy devizového trhu - čtvrtletní průměry za rok 2010

měna	množství	leden až březen
AUD	1	16,920
BGN	1	13,225
BRL	1	10,389
CAD	1	17,996
CHF	1	17,677
CNY	1	2,741
DKK	1	3,476
EEK	1	1,653
EUR	1	25,868
GBP	1	29,152
HKD	1	2,410
HRK	1	3,550
HUF	100	9,634
IDR	1000	2,023
INR	100	40,774
JPY	100	20,628
KRW	100	1,637
LTL	1	7,492
LVL	1	36,502
MXN	1	1,466
MYR	1	5,555
NOK	1	3,193
NZD	1	13,259
PHP	100	40,709
PLN	1	6,490
RON	1	6,288
RUB	100	62,685
SEK	1	2,601
SGD	1	13,340
THB	100	56,917
TRY	1	12,397
USD	1	18,711
XDR	1	28,863
ZAR	1	2,492