

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Strategické řízení podniku

Bc. Lucie KUNCOVÁ

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lucie Kuncová

Podnikání a administrativa

Název práce

Strategické řízení podniku

Název anglicky

Strategic management

Cíle práce

Hlavním cílem práce bude zanalyzovat strategické řízení v podniku a navrhnout jeho zlepšení a inovace.

Metodika

Využít metodu analýzy a syntézy. Dále využít specifické metody pro zpracování strategie např. analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, analýza zájmových skupin, portfoliová analýza, analýza matice výrobek/trh, SWOT analýzu, apod.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh strategie. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Doporučený rozsah práce

60 – 70 normostran

Klíčová slova

Strategie, strategické řízení, strategie podniku, procesy, analýza

Doporučené zdroje informací

- HRON, J., TICHÁ, I. Strategické řízení. Praha, ČZU, 2009. ISBN 978-80-213-0922-7
- JIRÁSEK, J. A. Strategie. Umění podnikatelských vítězství. Praha, Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-46-2
- MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha, Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
- PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. Praha, Victoria Publishing, a.s., 1995. ISBN 80-85605-12-0
- ROGERS, S. C. Marketing Strategies, Tactics, and Techniques : A Handbook for Practitioners. 1. vyd. Westport : Quorum Books, 2001. 393 s. ISBN 1-56720-411-2.
- SOUČEK, Z. Strategické myšlení. Praha, Montatex, 1991. ISBN 80-85378-10-8.
- ŠTŮSEK, J. Modely strategického myšlení v agribusinessu. Lanškroun, TG TISK s.r.o. 2008. ISBN 978-80-903680-8-8
- VEBER, J., a kol. Management. Praha, Management Press 2001. ISBN 80-7261-029-5

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2013

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 12. 2013

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategické řízení podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. 3. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Jaromíru Štůskovi za cenné rady a připomínky k mé práci, které výrazně dopomohly k jejímu vypracování. Zároveň bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Invia.cz, především panu Ing. Michalu Bošelovi, za poskytnutí údajů o společnosti a pomoc při řešení dané problematiky.

Strategické řízení podniku

Strategic management

Souhrn

Diplomová práce se zabývá strategickým řízením podniku, strategickými cíli, tvorbou strategií a jejich aplikací, vedoucích podnik právě ke stanoveným cílům. Práce je rozdělena na 2 části – teoretickou a praktickou.

První, teoretická část, se zabývá strategickým myšlením a řízením, ale především charakteristikou strategie a rozdělením okolí podniku na vnější a vnitřní. Druhá, praktická část, je zaměřena na představení společnosti Invia.cz, její historii, charakteristiky a cíle. Jsou provedeny jednotlivé analýzy pro zhodnocení současné situace.

V závěru práce jsou jednotlivé analýzy vyhodnoceny. Na jejich základě jsou navrženy nové strategie a opatření, která mohou podniku dopomoci ke zlepšení stávající situace a konkurenční výhody podniku.

Summary

The thesis deals with the strategic management of company, strategic goals and making strategies that runs the business to the determined goals. The thesis is divided into two parts – theoretical and practical.

The first, theoretical, part deals with the strategic thinking and strategic management but mostly with the characteristic of strategy and dividing the business environment into external and internal. The second, practical part is focused on introduction of company Invia.cz, its history, characteristics and goals. In this part some analyses for the evaluation of company are performed. Based on these analyses some new strategies are suggested. These strategies could help to make the situation of company better.

All analyses are evaluated in the conclusion. Based on these analyses new strategies and measurements are proposed. It can help the company to improve its current situation and competitive advantage.

Klíčová slova: Strategie, strategické řízení, strategie podniku, procesy, analýza konkurence, konkurenční výhoda, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, STEP analýza, Porter, strategické myšlení

Keywords: Strategy, strategic management, strategy of the company, processes, analysis competition,, competitive advantage, analysis of external environment, analysis of internal environment, STEP analysis, Porter, strategic thinking

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl a metodika práce	12
2.1	Cíl.....	12
2.2	Metodika	12
3	Literární rešerše	14
3.1	Strategické myšlení	14
3.1.1	Principy strategického myšlení	14
3.2	Strategické řízení.....	15
3.2.1	Proces strategického řízení	16
3.3	Vize a mise podniku.....	18
3.3.1	Vize.....	18
3.3.2	Mise	18
3.4	Strategické cíle	19
3.5	Strategie.....	21
3.5.1	Ofenzivní strategie	22
3.5.2	Defenzivní strategie	23
3.5.3	Schéma generických konkurenčních strategií.....	23
3.5.4	Konkurenční výhody a cílové oblasti	24
3.5.5	Výběr nejvhodnější strategie	26
3.6	Strategické operace	27
3.7	Hierarchie firemních strategií	28
3.7.1	Firemní (corporate) strategie	28
3.7.2	Obchodní (business) strategie.....	28
3.7.3	Funkční (functional) strategie.....	29
3.7.4	Horizontální strategie.....	29
3.7.5	Další strategie	30
3.8	Strategická analýza vnějšího prostředí podniku.....	32
3.8.1	STEP analýza.....	32
3.8.1	Porterův model pěti konkurenční sil - Five Forces – (Analýza 5F).....	33
3.8.2	Analýza konkurentů	33
3.9	Analýza vnitřního prostředí podniku	34
3.9.1	Analýza hodnotového řetězce	34
3.9.2	Finanční analýza	35
3.10	Další analýzy	35

3.10.1	Analýza zájmových skupin	36
3.10.2.	SWOT analýza	36
4	Vlastní práce	37
4.1	Charakteristika podniku Invia.cz, a. s.	37
4.1.1	Vize a cíle společnosti Invia.cz.....	37
4.1.2	Historie firmy Invia.cz, a. s.....	38
4.1.3	Portfolio služeb společnosti Invia.cz	39
4.1.4	Způsob prodeje zájezdů a letenek	40
4.2	Analýza vnějšího prostředí podniku.....	42
4.2.1	STEP analýza	42
4.2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	48
4.2.3	Analýza konkurentů	51
4.3	Analýza vnitřního prostředí podniku	54
4.3.1	Analýza klíčových zdrojů a kompetencí.....	54
4.3.2	Finanční analýza	56
4.4	Další analýzy.....	61
4.4.1	Analýza zájmových skupin.....	61
4.4.2	SWOT analýza.....	63
5	Zhodnocení strategické analýzy a návrhy strategických alternativ	66
5.1	Zhodnocení výsledků analýz.....	66
5.2	Výběr strategické alternativy	69
5.2.1	Návrh strategie dle SWOT analýzy	69
5.2.2	Návrh strategie dle Ansoffovy matice	70
5.2.3	Možnost doplnění strategií.....	72
5.2.4	Hodnocení strategických alternativ	73
5.2.5	Výběr strategie	75
6	Závěr.....	76
7	Seznam zdrojů	78
8	Seznam grafů, tabulek, obrázků	80
9	Seznam příloh	81

1 Úvod

Téma Strategické řízení podniku jsem si pro svou diplomovou práci vybrala z toho důvodu, že je v současné době velice aktuální a především proto, že se týká téměř každého podniku. Manažeři, kteří řídí podniky v současné době, musí stále více řešit otázku efektivnosti a konkurenceschopnosti. Tyto dva faktory jsou velice důležité pro každý podnik. Strategické řízení podniku je v současné době velice aktuální, protože na trhu je stále více podniků a každá společnost chce být co nejefektivnější a disponovat konkurenční výhodou. K tomu je třeba mít jasnou a přesně formulovanou strategii. Aby tato strategie fungovala, musí být v souladu s vnějším okolím, vnitřním prostředím, ale především s hlavními cíli firmy.

Vnitřní prostředí podniku, ale především jeho vnější okolí se neustále mění. Velice často dochází k nepředvídatelným a především nepravidelným změnám, které podniku nabízí nové příležitosti, ale zároveň jej mohou ohrozit. Z tohoto důvodu je také třeba, aby bylo vnější okolí podniku pravidelně sledováno a při každé významnější změně znovu analyzováno. Kontinuální sledování vnitřního prostředí je pro podnik samozřejmostí.

Za chod podniku i jeho budoucnost jsou zodpovědní především manažeři, a proto je třeba, aby, dle změn okolí, neustále přizpůsobovali strategii tak, aby podnik dosahoval vytyčených cílů. Pokud tomu tak není, bývá to velice často zapříčiněno špatně zvolenou strategií, nebo právě celým managementem. Dobří manažeři musí mít odborné znalosti a zkušenosti, ale především musí disponovat manažerskými dovednostmi.

Práce manažerů je pro podnik velice důležitá a často rozhodující. Nejde pouze o výběr a tvorbu vhodné strategie, důležitá je také její implementace. Pro tu je mnohdy důležité její načasování. Zavedení strategie ve špatný čas může mít za následek její nesprávné fungování. I po samotné implementaci je třeba zvolenou strategii neustále sledovat a zaznamenávat její vlivy a účinky na podnik.

Tato práce se zabývá Strategickým řízením společnosti Invia.cz, jako největším internetovým prodejcem zájezdů v České republice. Podnik má v současné době již velice dobré postavení na trhu, avšak neustále je co vylepšovat. Proto je tato společnost podrobena několika analýzám, na základě kterých jsou následně navrženy strategie, které

by její postavení mohly ještě vylepšit. V analýzách jsou vyobrazeny nejvýznamnější faktory, které na společnost působí a ovlivňují ji jak z externího, tak z interního prostředí.

V teoretické části jsou popsány základní pojmy, jako strategické myšlení, strategické řízení a různé strategie. V praktické části jsou provedeny vnější a vnitřní analýzy společnosti Invia.cz. Tyto analýzy jsou následně vyhodnoceny a vybrány ty nejvhodnější.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl

Hlavním cílem diplomové práce je navržení strategických alternativ na zlepšující opatření, která by mohla vést ke zlepšení situace společnosti Invia.cz na trhu cestovního ruchu.

K dosažení hlavního cíle jsou stanoveny cíle dílčí, a to především zjištění vlivu vnějšího okolí na podnik a jeho vnitřního prostředí. K tomu, aby se dal podnik dobře zanalyzovat, je třeba provést také charakteristiku společnosti.

2.2 Metodika

Ke splnění vytyčených cílů práce byl využit následující metodický postup:

Pro teoretickou část bylo využito sekundárních dat. Tato sekundární data byla čerpána z odborných publikací na téma Strategický management a jim podobných. Využity byly také nejrůznější internetové zdroje zaměřené na strategické řízení.

Praktická část byla zpracována na základě sekundárních dat zjištěných z webových stránek společnosti Invia.cz a výročních zpráv podniku, dostupných na portálu justice.cz. Dále bylo využito metod pozorování a dotazování. Dotazování bylo prováděno nestrukturovanými rozhovory se zaměstnanci společnosti a e-mailovou komunikací s vedením podniku. Zároveň, bylo z velké části, využito vlastních zkušeností autora.

Společnost Invia.cz byla nejprve podrobena analýzám vnějšího prostředí podniku:

STEP analýza zkoumá sociálně-kulturní, technicko-technologické, ekonomické a politicko-právní faktory působící na podnik. Výstupem této analýzy jsou kritéria, na jejichž základě může společnost nalézt možné příležitosti a hrozby v různých oblastech.

Porterův model pěti konkurenčních sil společnost analyzuje z pohledu 5 základních sil, které přímo i nepřímo ovlivňují její konkurenceschopnost. Těmito silami jsou současná konkurence v odvětví, potenciální konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty.

Analýza konkurentů porovnává tři největší konkurenty společnosti Invia.cz, a to Zajezdy.cz, Dovolena.cz a Sdovolena.cz. Výstupem analýzy jsou informace, které jsou součástí SWOT analýzy.

Následně byly provedeny analýzy vnitřního prostředí podniku, a to:

Analýza klíčových zdrojů a kompetencí podniku, která zkoumá podnik z hlediska zdrojů, které jsou pro něj důležité a kompetencí, díky kterým má konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům v oboru. Jsou vytyčeny nejdůležitější vlastnosti podniku, které jsou následně analyzovány s ohledem na jejich vliv na konkurenční výhodu společnosti. Výstupem analýzy jsou silné stránky společnosti.

V souvislosti s finanční analýzou podniku, byly provedeny analýzy rentability, aktivity, likvidity a finanční stability. Poté byla výsledná data ohodnocena. Výstupem finanční analýzy jsou silné a slabé stránky firmy.

Následně byly provedeny 2 další analýzy a to:

Analýza zájmových skupin, kde byly, pomocí rozhodovací tabulky vybrány nejvlivnější zájmové skupiny a jejich hlavní předpoklady. Výstupem analýzy jsou údaje o hlavních zájmových skupinách podniku.

Výsledky z předchozích analýz byly následně využity pro SWOT analýzu. Nejdříve byly vybrány silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Následně byla sestavena matice SWOT analýzy pro stanovení strategií. Poté byla, prostřednictvím rozhodovací tabulky, vybrána nejvhodnější strategie.

Pro lepší posouzení byla vybrána strategie také pomocí Ansoffovy matice.

3 Literární rešerše

3.1 Strategické myšlení

Existuje několik verzí toho, co je strategické myšlení. Jednou z nich je, že se jedná o využívání analogií a kvalitativních podobností v kontextu strategického řízení (Ralph Stacey 1992). Podle Wilsona je strategické myšlení pouhé přemýšlení o strategii a jeho význam není tak velký, jak uvádí jiná literatura. Dle Henryho Mintzberga (1994) se jedná o způsob myšlení se specifickými charakteristikami. Raimond (1996) strategické myšlení dělí na dvě části a to strategii jako inteligentní stroj a strategii jako kreativní aktivitu (Mallya, Thaddeus, 2007, s. 188 – 189).

3.1.1 Principy strategického myšlení

Pokud chce podnik zabránit strategickým překvapením a vhodně realizovat strategii, je důležité ovládnout všechny principy strategického myšlení. Těmi nejdůležitějšími jsou:

- **Princip variantnosti** – v průběhu strategického období není známo, jak se budou měnit faktory, které strategii ovlivňují. Z tohoto důvodu je vždy třeba, aby bylo vypracováno několik variant strategie pro různé situace, které mohou nastat. Díky více variacím strategie se podnik vyhne tzv. strategickému překvapení, kdy není schopný danou situaci vyřešit. Je třeba, aby varianty strategie byly kompatibilní, tzn, aby bylo, v případě potřeby, možné plynule přejít na jinou variantu. V praxi je důležité, aby každá varianta byla orientována do jiného segmentu poptávky, ale aby ji bylo možné realizovat s pracovníky stejné kvalifikace a na stejném výrobním zařízení. To vše umožňuje, aby byla strategie pružná, což je jedním z předpokladů úspěšného podniku.
- **Princip permanentnosti** – tvorba strategie je neustálý proces. Je třeba permanentně sledovat, zda vývoj faktorů probíhá v souladu s předpoklady, na kterých byla strategie postavena. Stejně tak je třeba, aby všechny strategické operace byly prováděny dle plánů a harmonogramů. Pokud podnik zjistí odchylky, je třeba rozhodnout, jak bude postupovat dál.

- **Princip celosvětového systémového přístupu** – dobrá strategie může být zpracována jen na základě informací o celosvětovém politickém, ekonomickém, sociálním, ekologickém a vědeckotechnickém vývoji.
- **Princip tvůrčího přístupu** – pokud se chce podnik v současném světě prosadit, je třeba, aby zaujal něčím novým. Při tvorbě strategie je třeba se soustředit na nové styly výroby, technologie, způsoby uspokojování potřeb zákazníků a další, proto je třeba, aby strategii tvořili pracovníci s tvůrčím myšlením.
- **Princip interdisciplinarity** – při tvorbě strategie je třeba využívat metod a poznatků ze všech vědních oborů.
- **Princip vědomí práce s rizikem** – každé strategické rozhodnutí je spojeno s určitým rizikem a nemá zajištěnou stoprocentní úspěšnost. Toto riziko je možné zmírnit právě vypracováním více variant strategie a studiem dostupných informací.
- **Princip koncentrace zdrojů** – pokud chce podnik dosáhnout úspěchu, je pro něj vhodné se koncentrovat na malé množství strategických cílů. Jedná se především o zdroje tvůrčích zaměstnanců, ale také o finanční, hmotné a lidské.
- **Princip vědomí práce s časem** – Součástí strategie úspěšného podniku je krátká doba výzkumu, vývoje, výstavby, výroby i oběhu. Důležité je také správné načasování finančních prostředků firmy tak, aby přinášely zisky.

Strategie se vždy zpracovává na určité strategické období. Jeho délka se odvíjí od stability okolí podniku – při pozitivních změnách se prodlužuje a naopak. Strategie podniku je velice důležitá, protože je základem celého systému řízení podniku. Z toho důvodu ji zpracovává vrcholové vedení podniku s případnou pomocí kvalifikované poradenské organizace. Spolu s ním se na ni podílejí všechny články řízení podniku a všechny úrovně řízení (Dedouchová, 2001, s. 3-5).

3.2 Strategické řízení

Strategické řízení vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje a pomáhá podniku definovat budoucí příležitosti a hrozby. Dává jasné cíle a směry, kterými by se měl podnik v budoucnosti ubírat. Zároveň poskytuje pracovníkům firmy určité jistoty. Pro zaměstnance je vždy lepší, pokud vědí, co od nich podnik očekává a kam směřuje. Strategické řízení také napomáhá zvyšovat kvalitu managementu a vede řídicí pracovníky ke zkvalitňování rozhodování. Také zlepšuje komunikaci uvnitř podniku, koordinaci

jednotlivých podniků, motivaci pracovníků a alokaci zdrojů podniku (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 1).

3.2.1 Proces strategického řízení

Společnost by měla být schopna efektivně a okamžitě reagovat na nově vzniklé problémy a příležitosti. Proces strategického řízení se skládá z 5 základní fází:

Pro formulaci strategie je třeba zpracovat strategická východiska, ve kterých společnost formuluje stav, kterého chce dosáhnout a postupy potřebné k jeho dosažení.

- 1) **Formulace strategického záměru** - nejdříve je třeba prověřit poslání firmy, od kterého se odvíjí přesné vymezení vize. Do této fáze patří také určení strategických cílů, které časově odpovídají vizi. Dále je třeba stanovit kroky k dosažení těchto cílů. Následují kroky vedoucí k tvorbě scénářů vykreslující vývoj prostředí. Je třeba analyzovat vnitřní a vnější prostředí podniku (Fotr a kolektiv, 2012, s. 27 – 28).
- 2) **Tvorba strategického plánu** – tato fáze obsahuje stanovené kroky vedoucí k formulaci strategického plánu. Dlouhodobé strategické cíle je třeba rozdělit na dílčí krátkodobé cíle. Ke každému cíli se vztahuje funkční strategie a jsou východiskem pro operativní řízení podniku.
- 3) **Implementace strategie** – k této fázi slouží nástroje operativního řízení. Správná implementace strategie vyžaduje stanovení operativních cílů pro dílčí aktivity, které umožňují alokaci disponibilních zdrojů a stanovení politiky uplatnění strategie. V průběhu implementace se realizují naplánované postupy, rozdělují se zdroje podniku, zefektivňuje se komunikace uvnitř podniku, motivují se zaměstnanci a provádějí další aktivity ze strategického plánu (Fotr a kolektiv, 2012, s. 28). Jakmile manažeri podniku vyberou vhodné strategie k získání konkurenční výhody, je třeba o ně rozšířit současnou strategii. Implementace strategie zahrnuje akce na funkcionální, podnikové a korporátní úrovni. Je součástí strategického plánu podniku. Zavádění může obsahovat například zavádění programů na zvýšení kvality, změnu způsobu navrhování výrobku, zavádění produktu na jiné trhy, segmentaci, nabídku rozdílných produktů, nebo také expandování prostřednictvím

fúze nebo akvizice, anebo prodejem jednotlivých částí podniku. Implementace strategie také spočívá ve stanovení nejlepší organizační struktury, kultury a kontrolního systému podniku. Senior manažeři potřebují zavést systém řízení, aby se ujistili, že vše, co bude strategií změněno a zavedeno, ponese podniku zisk (Hill, Jones, 2012, st. 21).

- 4) **Evaluace a kontrola strategie** – po implementaci strategie je třeba ji neustále kontrolovat. Sledují se externí a interní faktory podniku, které ovlivňují implementovanou strategii. Vyhodnocují se dosažené výsledky, které se následně porovnávají s plánovanými předpoklady ve strategickém plánu. V případě negativních výsledků se navrhuje potřebné korekce (Fotr a kolektiv, 2012, s. 29).

Obr. č. 1 - Proces strategického řízení



zdroj: vlastní zpracování

Strategické řízení patří mezi nejdůležitější činnosti managementu, setkávají se zde všechny manažerské funkce, tzn., vytváří řízení celé organizace. Zaměřuje se na formulování pravidel ve firmě a především na stanovování směru, kterým se chce ubírat. Proces strategického řízení se dělí do 4 základní fází, které se neustále opakují. Tyto fáze se nazývají Strategický cyklus. Strategické řízení slouží k přenášení požadavků vlastníků na management. Managementu slouží k uspořádání, sjednocení a usměrňování chování lidského faktoru ve společnosti. Jedná se o nejvyšší a klíčovou manažerskou aktivitu ve firmě. Setkávají se zde všechny manažerské funkce.

Strategické řízení je komplexní manažerská disciplína, která neslouží pouze ke stanovení dlouhodobých cílů, ale jedná se o celkový proces, o formulaci, komplexní rozhodování a následném plnění všeho, co pomůže podniku k dosažení stanovených cílů.

3.3 Vize a mise podniku

Na počátku každého strategického řízení vždy stojí vize a mise podniku. V odborné literatuře se často nazývají premise. V hierarchii se pak nachází právě na vrcholu pyramidy.

3.3.1 Vize

Jedná se soubor specifických ideálů a priorit podniku. Firmy v ní vidí svou úspěšnou budoucnost založenou na základních hodnotách a filozofii, se kterou spojují cíle a plány. Je třeba, aby byla jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná.

Vize v sobě zahrnuje 3 základní cíle:

- vyjasnění obecného směru podniku
- motivace lidí
- rychlá a účinná koordinace úsilí velkého množství pracovníků

Vize by měla být dobře zapamatovatelná do pěti minut po přečtení, také by měla odpovídat reálné situaci, schopnostem a možnostem podniku. Patří k základům pro proces strategického řízení a změn ve společnosti. Bývá dále rozpracována do strategických cílů (Jakubíková, 2008, s. 20-21).

3.3.2 Mise

Mise představuje vlastní důvod existence podniku. Měla by být definována jasně, srozumitelně, jednoduše a krátce. „*Jinak řečeno, efektivní definice mise firmy je ta, která je schopna za max. 30 s a ne více než ve třech či čtyřech větách říci vše o vaší firmě a jejím poslání.*“¹

Vzhledem k tomu, že z mise se odvozuje stanovení strategických cílů, měla by vždy mít písemnou podobu. To většinou dodržují spíše větší firmy. Správná mise by měla splňovat určitá kritéria:

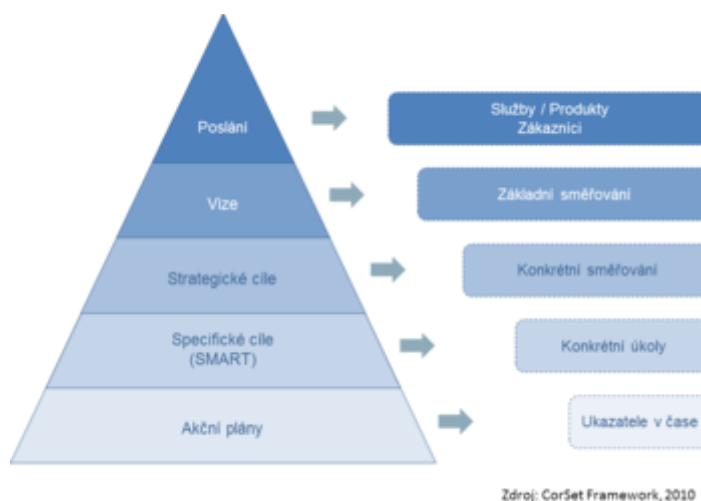
¹ Žůrková, 2007, s. 16

² RŮČKOVÁ Petra, Finanční analýza, 4. rozšířené vydání, Praha Grada Publishing a.s., 2011.

ISBN 978-80-247-3916-8 s. 9.

- stručné představení společnosti – kým je, čím se zabývá, čeho se snaží dosáhnout a proč
- na misi by se měli podílet všichni členové společnosti
- měla by obsahovat maximálně 4 věty
- měla by se vyvarovat větám o tom, jak je společnost dobrá, jak kvalitní produkty a služby poskytuje
- je dobré znát mise konkurentů, avšak nekopírovat je
- je třeba, aby všichni ve společnosti misi věřili (Žůrková, 2007, s. 16)

Obr. č. 2 – Formulace strategie



zdroj: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>[14. 6. 2015]

Mise a strategické cíle podniku stanovuje většinou majitel společnosti, nebo statutární orgán. Využívají se nejrůznější metody, jako například Balanced Scorecard (BSC). Touto metodou lze docílit cílů, které jsou vyvážené ze všech pohledů. Ve středních a velkých firmách má hlavní zodpovědnost majitel, dílčí úkoly pak jednotliví manažeři. V malých podnicích se strategickým řízením zabývá zpravidla statutární orgán [on-line]. Strategické řízení (Strategic Management) 31. 5. 2014, [14. 6. 2014]. Dostupné z <<https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>>.

3.4 Strategické cíle

Strategické cíle jsou podstatou strategií všech podniků a také nejdůležitějším kritériem hodnocení podnikatelské činnosti. Obecně by měly cíle mít charakteristiky podle SMART:

- S (stimulating) – musí být stimulem pro dosažení co nejlepších výsledků
- M (measurable) – musí být měřitelné
- A (acceptable) – musí být akceptovatelné a to i těmi, kdo je budou platit
- R (realistic) – musí být reálné
- T (timed) – musí být časově určené

Stanovení strategických cílů

Stanovení strategických cílů je základem pro formulování strategie a je součástí procesu formulace samotné strategie. Strategické cíle mají za úkol sjednocovat všechny činnosti podniku, ale také dávají kritéria pro výběr a zamítnutí jednotlivých variant strategií. Výběr nebo zamítnutí je dáno potenciálem určité strategie dosáhnout cílů na všech organizačních úrovních podniku. Základním strategickým cílem podniku je vždy zvyšování tržní hodnoty podniku. Důležité je také, aby strategické cíle oslovovaly stakeholders.

Strategické cíle se dělí na:

- **marketingové cíle** – jsou spojené s působením společnosti na vhodném trhu a uspokojováním poptávky odběratelů
- **ekonomické cíle** – vedou k tvorbě ekonomického efektu a hodnoty společnosti
- **majetkové cíle** - jsou vztažené k rozvoji a zhodnocení aktiv společnosti, a to jak hmotných, tak nehmotných
- **rozvojové cíle** – vztahují se k významným chybám v inovačním procesu firmy
- **personální cíle** – jsou spojené s rozvojem, motivací a stimulací lidí ve firmě a také k sociálnímu programu
- **ostatní cíle** – vztahují se k dalším prioritám firmy, jako je například tvorba identity firmy, etika podnikání, nebo bezpečnost.

Důležitost jednotlivých cílů závisí především na oboru podnikání, konkurenční pozici společnosti, vnitřním a vnějším okolí firmy a dalších faktorech (Fotr a kolektiv, 2012, s. 89).

3.5 Strategie

Před definováním samotné strategie si manažeři nejdříve musí stanovit časový rámec pro rozvoj plánu. Tato fáze je velice složitá, ale také důležitá a závisí na mnoha faktorech, jako jsou například:

- **Velikost podniku** – větší podniky, obecně, potřebují pro vytvoření a implementaci strategického plánu, více času.
- **Komplexnost organizace** – pokud se společnost skládá z více oddělení nebo divizí, má rozdílné produktové linie, různé segmenty, anebo je rozšířena do více oblastí, strategický plán by měl být komplexnější a jeho vývoj časově náročnější.
- **Úspěšnost strategického plánu** – pokud má podnik úspěšný strategický plán, je potřeba méně času na jeho revizi. Samozřejmě je, že pokud je strategický plán tvořen poprvé, je potřeba si na něj vyhradit vždy více času.
- **Dostupnost informací** – těmito informacemi mohou být průzkumy spokojenosti zaměstnanců, zákaznická nebo finanční data. Čím více, těchto dat je dostupných, tím méně času je na strategické plánování třeba.
- **Zkušenosti z předchozího plánování** – pokud již manažeři nějaké zkušenosti s plánováním strategie mají, je potřeba méně času na plánování nové strategie.
- **Stav podnikání** – u stabilnějšího podnikání je pro strategii potřeba méně času.
- **Dostupnost zdrojů** – Pro rychlejší sestavení plánu je potřeba upřednostnit zdroje, které jsou lépe dostupné (Barksdale, Lund, 2006, s. 14 – 16).

Strategie je vysoce komplexní koncept. Existuje mnoho definic strategií. Kromě toho je možné v literatuře nalézt nejrůznější slova a fráze spojená právě se strategií. Těmi mohou být například cíle nebo mise, politiky, definice obchodní společnosti, slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby, plánování, implementace a další (Sadler, 2003, s. 9).

Management si obvykle definuje cíle, kterých chce firma dosáhnout. K tomu je třeba stanovit právě různé strategie. Strategií obecně se rozumí souhrn strategických rozhodnutí, která určují další vývoj podniku. Jedná se především o rozdělení jednotlivých zdrojů, činností a funkcí.

Slovo strategie původně pochází ze dvou řeckých slov – stratos (vojsko) a agos (vůdce). První výklady pojmu strategie znějí „vedení vojska“ a proto se uplatňovala především ve

spojitosti s bitvou nebo válkou. Další teorií o vzniku tohoto slova je základ starořeckého slova *strateg*, které znamená překvapující vynalézavost, nečekaný obrat, trik anebo lest. Tento výklad je k současné strategii blíže a to především z toho důvodu, že ekonomické pojetí strategie je převážně o snaze dosáhnout komparativní výhody vlastní firmy nad ostatními.

Je obecně známé, že společnosti, které ve svém podnikání využívají strategií, jsou úspěšnější, než firmy, které je nevyužívají. To, zda podnik využije nějakou strategii, a konkrétně jakou, závisí na typu organizace. Vybraná strategie pak musí korespondovat s cíli společnosti a dlouhodobým plánem. Společnosti orientované na zisk bývají často soustředěny na růst, konkurenční rivalitu, kontrolu výdajů a možnou hodnotu akcií, stejně tak je orientovaná jejich strategie. Ta může zahrnovat nové procesy, zavádění nových produktů, nebo strategické aliance.

V podniku nemusí existovat pouze jedna strategie. Důležité je však, aby zde byla jedna hlavní (obchodní, globální strategie), která slouží k usměrňování chodu podniku k dosahování cílů. Větší organizace pracují s celou hierarchií dalších strategií, jako jsou například finanční strategie, obchodní strategie, personální strategie a další [on-line]. Strategické řízení (Strategic Management) 31. 5. 2014, [14. 6. 2014]. Dostupné z <<https://managementmania.com/cs/strategie-rizeni>>.

Existuje několik druhů strategií. Jedním z nejdůležitějších dělení je dle vztahu vývojových změn podniku se záměry konkurenčních podniků.

3.5.1 Ofenzivní strategie

základní myšlenkou této strategie je fakt, že záměry vlastní firmy jsou lepší, než záměry ostatních. Z časového hlediska se rozděluje na 3 základní typy

- *Ofenzivně-ofenzivní strategie* – společnost uplatňuje snahu vylepšit svou pozici oproti ostatním
- *Konstantně-ofenzivní strategie* – firma udržuje svou pozici na stejné nebo podobné úrovni
- *Defenzivně-ofenzivní strategie* – pozice firmy se oproti ostatním zhoršuje

Kromě těchto základních, existuje také tzv. neutrální strategie. Pro tu je charakteristické, že všechny cíle jsou na stejné úrovni, jako cíle konkurenčních firem.

3.5.2 Defenzivní strategie

Při této strategii se vychází z faktu, že cíle podniku jsou horší, než ostatních podniků. Dělí se na tři základní podkategorie.

- *Ofenzivně-defenzivní strategie* – společnost zlepšuje svou pozici oproti ostatním
- *Konstantně-defenzivní strategie* – firma udržuje své cíle na stejné, horší, úrovni
- *Defenzivně-defenzivní strategie* – pozice firmy se oproti ostatním ještě více zhoršuje

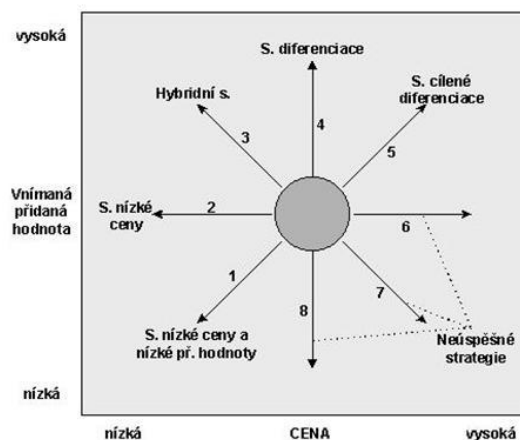
Strategie se také často dělí z hlediska času, a to na:

- **perspektivní strategie** - zaměřují se na budoucnost
- **retrospektivní strategie** – soustředí se na minulost, v mnoha případech se využívá při stanovení perspektivní strategie

3.5.3 Schéma generických konkurenčních strategií

Toto schéma bylo popsáno Michaelem E. Porterem před téměř 50 lety. Při jeho navrhování vycházel z pozorování v praxi. Ve svých zkoumáních zjistil, že potenciální zákazník si vybírá z podobných produktů nebo služeb, přičemž rozhodující se nižší cena, nebo větší vnímaná přidaná hodnota. Toto schéma je důležité při tvorbě konkurenční strategií.

Obr. č. 3 – Generická konkurenční strategie dle Portera



Zdroj: <http://www.strateg.cz/strategie.html>, převzato z knihy Františka Kováře *Strategický management* [25. 5. 2015]

3.5.4 Konkurenční výhody a cílové oblasti

Podle Portera má firma dvě možnosti, jak uspět na trhu a odlišit se od konkurence. První je odlišení cenou a druhou je diferenciace produktu. Obyčejné produkty, které se nějak výrazně neliší od ostatních, jsou tedy z dlouhodobého hlediska naprosto nezajímavé a nemají šanci se na trhu udržet. Důležité je také rozhodnutí, na jak velký segment se firma bude zaměřovat. Je možné se soustředit i na celý trh. To dělají firmy, které prodávají běžné suroviny. V současné době je ale velkým trendem zaměřit se na určitý, často velice úzký segment. Toho využívají firmy, které prodávají například luxusní cukrovinky nebo nyní velice moderní trend – biopotraviny.

Vedení cenou

Tato strategie je v češtině často označována jako strategie nejnižších nákladů. Vzhledem k tomu, že ne vždy firma, jejíž produkt má nižší cenu, má nižší náklady, je toto označení mylné. Nižší cena bývá velice často pouze díky nižší marži, kterou si obchodníci přisadí k produktu. Strategie vedení cenou pracuje s předpokladem, že daný produkt má na trhu nejnižší cenu, což přiláká tzv. „cenově senzitivní“ zákazníky, kteří se o koupi rozhodují zásadně podle ceny. Kromě této skupiny zákazníků může tato strategie oslovit také ostatní zákazníky, ale pouze tehdy, pokud je produkt kvalitativně srovnatelný s ostatními, cenově podobnými produkty.

Novým trendem je opačné vedení cenou, které se v poslední době stává masovým. Firmy tak nabízejí produkty s co nejvyšší cenou. Existuje mnoho zákazníků, kteří se orientují právě na luxusnější zboží s cílem dokázat si sami sobě a svému okolí, že si takovéto produkty mohou dovolit.

Strategii vedení cenou využívají především firmy, které mají dobrý přístup ke kapitálu nebo firmy, které mají originální know-how pro cenově efektivní výrobu, distribuci a prodej svých produktů. Tato strategie bývá spíše krátkodobá a téměř vždy se pojí s velkými investicemi. Firmy si totiž potřebují udržet konkurenční výhodu nad ostatními subjekty. Velkou nevýhodou této strategie je, že na trhu se může objevit nová firma a ještě nižší cenou, což vede k cenové válce a možné likvidaci.

Strategie odlišnosti

Tato strategie je založena na bázi diferenciacce produktu. Je důležité, aby vlastní produkt byl originální a především odlišný od konkurence tak, aby byl zákazník ochoten si za něj připlatit. Velkou výhodou je, pokud firma najde takovou odlišnost, že konkurence není absolutně schopná produkt napodobit. Pro tuto strategii je velice důležité, aby firma disponovala přístupem k nejnovějším vědeckým poznatkům a technologiemi. Je také důležité, aby tým pracovníků byl schopen tyto poznatky a technologie náležitě využít, mít velice dobré obchodní zástupce a především dobré jméno a pozici na trhu. Příkladem firmy, která využívá tuto strategii je především společnost Apple.

Strategie zacílení

V českém prostředí je tato strategie často označována jako strategie fokusu. Je určena pro firmy, které se zaměřují pouze na úzký segment trhu. V segmentu se pak dále mohou zaměřit na nejnižší cenu nebo odlišnost. Záměr u zacílení na nejnižší cenu je jasný. U zacílení na odlišnost se pak firma může lišit značkou nebo originální vlastností produktu. Firma, která má díky originálnímu produktu silnou pozici na trhu, si může diktovat podmínky.

Podniky využívají různé strategie v návaznosti na současnou situaci. Například cenovou strategii firma využije v případě, že si chce udržet vůdčí postavení při nízkých nákladech. Jde totiž o strategii nízké ceny a nízké přidané hodnoty. Hybridní strategie je využívána

v situacích, kdy se podnik snaží umístit na trh větší objem produkce anebo se například pokouší se vstoupit na nový trh. Pro úspěšnost strategie je důležitá především znalost zákazníků, konkurentů a zaměření na diferenciaci svého produktu od ostatních.

Strategie může být zpracována na úrovni podnikatelských jednotek nebo na úrovni celého podniku

Strategie na úrovni podnikatelských jednotek

Základním východiskem této strategie je strategická situační analýza podniku. Je důležité znát potřeby svých zákazníků, jednotlivé segmenty a jejich potřeby tak, aby je mohl co nejeftivněji uspokojovat. Vychází se především z tzv. generických strategií, které navrhl Michael E. Porter. Při zpracování strategie je důležité vnitřní uspořádání organizace. Strategie je dále rozpracována do podle jednotlivých funkčních oblastí (např. finanční strategie, personální, ...).

Strategie na úrovni podniku

Strategie na úrovni podniku musí být vypracována v souladu se strategií na úrovni podnikatelských jednotek a má poskytovat synergický efekt. Tato strategie odpovídá na základní otázku: „Jak řídit podnik, aby bylo dosaženo maximální ziskovosti?“

3.5.5 Výběr nejvhodnější strategie

Vedení podniku často zpracovává více variant strategií. Optimální je vypracovat minimálně tři takového varianty pro optimistický, realistický a pesimistický výhled do budoucnosti. Důležité je vyvarovat se problémům při potenciálnímu přechodu na jinou strategii.

Při stanovování strategie je třeba stanovit také jednotlivá kritéria, která hodnotí, zda strategie odpovídá výsledkům strategické analýzy. To znamená, jestli využívá specifické vlastnosti firmy, vypořádává se s hrozbami, eliminuje slabé stránky a především, jestli je v souladu s posláním podniku a vytyčenými cíli. Dalším kritériem je, zda je možné strategii realizovat s ohledem na potřebné zdroje, úroveň firmy a plánovanou dosažení tržní pozice. Velice důležitým kritériem je také to, zda je strategie přijatelná pro zájmové skupiny podniku, tedy vlastníky firmy, věřitele, management, zaměstnance, zákazníky a

okolí podniku. Posledním důležitým kritériem je také výsledek ekonomického hodnocení strategie. Ten vychází se simulovaného výpočtu jednotlivých finančních výkazů, tzn. Rozvahy, výsledovky, cash-flow a základních poměrových ukazatelů (rentabilita, likvidita, zadluženost a další).

Výsledná strategie by měla být stručná a výstižná. Zároveň je důležité, aby byla přehledná tak, aby s ní management naprosto orientoval a byl schopen s ní pracovat. Z hlediska rozsahu by měla být rozpracována v přibližně patnáctistránkovém dokumentu [on-line]. Formulace a tvorba strategie [25. 5. 2015]. Dostupné z <<http://www.strateg.cz/Strategie.html>>.

3.6 Strategické operace

Ke správnému fungování podniku jsou nutné nejrůznější strategické operace. Obecně jsou to veškeré aktivity, které směřují k dosažení mise, vize a strategických cílů podniku. Pro každou činnost se zpracovává takzvaný zadávací list. Ten obsahuje přesně formulované cíle a hodnoty, kterých se firma snaží, prostřednictvím dané strategie, dosáhnout. Kromě toho je v něm uveden dlouhodobý plán postupu dané strategie. Na zadávacím listu je také vždy napsáno jméno osoby, která je za celou strategickou operaci zodpovědná a jména členů jejího týmu. Ty si většinou vedoucí volí sám tak, aby byla strategie co nejefektivnější.

Cíl strategické operace musí být jasně a stručně definován. Důležité je za něj nezaměňovat prostředky k jeho dosažení. Cílem je určitý stav, kterého chce firma v určitém čase dosáhnout. Součástí zadávacího listu jsou také tzv. indikátory, na které je třeba, při realizaci strategie, brát ohled. Dělí se tvrdé a měkké:

- **Tvrdé indikátory** – mají jasnou definici. Definují je obecné předpisy, které nepřipouštějí jakékoliv odchylky a improvizaci.
- **Měkké indikátory** – je třeba je definovat ad hoc, neboli pro každý případ zvlášť. Každý úkol tak může mít jiné indikátory. Měkkým indikátorem může být například spokojenost zákazníků, která bývá daná počtem reklamací nebo stížností.

U každého indikátoru musí být také stanoven způsob, jakým bude jeho plnění zjišťováno (např. zisk z účetní evidence nebo výkazu zisku a ztrát). Manažeři u každé strategické operace stanovují plánovaný stav daného indikátoru pro každý rok strategického období. Nejdůležitějším dokumentem celé strategické operace je právě zadávací list, jehož součástí je vždy údaj o nákladech na příslušnou operaci. Kromě toho také obsahuje harmonogram popisující zajištění strategické operace těmi dílčími [on-line]. Provoz firmy [30. 8. 2015]. Dostupné z <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:18337>>.

3.7 Hierarchie firemních strategií

Strategie by na všech úrovních měla být tvořena skupinou dlouhodobých, neboli strategických cílů a způsobů jejich realizace. Tyto dlouhodobé cíle musí splňovat 2 základní podmínky – měly by být stanoveny podle obecných postupů a měly by splňovat SMART podmínky.

Strategie by měly být součástí určité hierarchie a také na sebe navazovat. Tato hierarchie je obecně tvořená firemní, obchodní a funkční úrovní a při jejich stanovení by mělo být postupováno shora dolů, ale měla by zároveň fungovat zpětná vazba směrem zdola nahoru.

3.7.1 Firemní (corporate) strategie

Na tuto strategii lze pohlížet, jako na rozpracovanou misi společnosti, zároveň ji lze považovat za zadání pro odpovídající business strategii. Firemní strategie se věnuje především jednotlivým druhům podnikání, kterými se společnost zabývá. Tato strategie by měla stanovit určité aspekty, kterými jsou:

- určení strategických obchodních jednotek (SBU)
- stanovení základních strategických cílů těchto strategických obchodních jednotek
- vymezení cest a kroků vedoucích k naplnění těchto cílů

3.7.2 Obchodní (business) strategie

Obchodní strategie stanovuje základní strategické cíle a kroky vedoucí k jejich dosažení pro každou SBU. Tato strategie dává podnikání na určitém trhu jeho unikátní charakter. Jedná se o rozpracování strategických cílů určité strategické obchodní jednotky ve firemní

strategii. Business strategie obsahově definuje strategické cíle pro jednotlivé prvky marketingového mixu – Product, Price, Place, Promotion, People, Process a Planning [on-line]. Pragmatický přístup ke strategické analýze, Keřkovský Miloslav [14. 6. 2015] Dostupné z <<http://www.strateg.cz/C01.html>>. Obchodní strategie firmy je základem podnikání a pro její úspěch je velice podstatná. Dlouhodobějšího a výraznějšího úspěchu firmy dosahují právě díky této strategii. Obchodní strategie malého a středního podniku vychází především z potřeb trhu, situaci na trhu, ale také ze záměrů majitele podniku [on-line]. Strategie firmy [5. 2. 2015]. Dostupné z <<http://www.strategiefirmy.cz/>>.

3.7.3 Funkční (functional) strategie

Funkční strategie navazuje na strategii obchodní. Jedná se o tvorbu strategického rozvoje důležitých specifických oblastí. Je třeba, aby tyto oblasti byly v souladu s celkovým rozvojem firmy. Funkční strategií může být například strategie rozvoje marketingu, strategie řízení lidských zdrojů, strategie rozvoje výrobků a další. Tato strategie však musí vždy vycházet z odpovídajících business strategií. Zároveň musí tyto strategie ve svých specifických oblastech podporovat a konkretizovat.

Na rozdíl od obchodní strategie mohou být funkční strategie definovány pro každou SBU, ale také jako průřezové, neboli společné pro více SBU jednotek. Mezi funkčními strategiemi mohou také existovat vzájemné vztahy [on-line]. Pragmatický přístup ke strategické analýze, Keřkovský Miloslav [14. 6. 2015] Dostupné z <<http://www.strateg.cz/C01.html>>.

3.7.4 Horizontální strategie

Horizontální strategie se zabývá vzájemnými vztahy mezi jednotlivými strategickými obchodními jednotkami. Pokud ve společnosti nefunguje horizontální strategie, mohlo by dojít například k problémům mezi SBU kvůli rozdílným zájmům, zhoršení přenosu know-how mezi SBU, horší pozici SBU vůči konkurentům a další.

Na rozdíl od firemní strategie, se v této strategii nejedná o vytyčování strategických cílů společnosti jako celku, ale řeší především vzájemné vztahy strategických obchodních jednotek.

3.7.5 Další strategie

Kromě základních strategií může mít podniku další strategie zaměřené na určité oblasti.

Personální strategie

Personální strategie, jak název napovídá, se zabývá řízením lidských zdrojů. Jedná se o dlouhodobý plán, který slouží k dosažení vytyčených cílů v personální oblasti, tedy oblasti řízení, rozvoje lidských zdrojů a kapitálu. Jinými slovy řečeno, personální strategie usměrňuje a sjednocuje chování veškerých osob ve firmě v souladu s potřebami a chováním celé společnosti. Napomáhá při výběru a získávání pracovníků, jejich vzdělávání a kvalifikaci, dále pak motivaci, odměňování, nejrůznějších zaměstnanecké benefity a pracovní podmínky.

Tato strategie musí být v souladu s globální strategií a její součástí bývá personální audit. Používá nejrůznější analytické metody, jako je například SWOT analýza, VRIO analýza anebo PESTLE analýza [on-line]. Strategické řízení zdrojů (Personální strategie), 1. 5. 2014 [14. 6. 2014]. Dostupné z <<https://managementmania.com/cs/strategie-rizenilidskych-zdroju-personalni-strategie>>.

Personální audit

Personální audit je příležitostná jednorázová analýza personálních zdrojů. Management ho tvoří podle svých aktuálních potřeb. Úkolem personálního auditu je především objektivní přezkoumání a zhodnocení současného stavu a navržení řešení, které pomůže zvýšit efektivnost jak celé organizace, tak jednotlivých organizačních jednotek i jednotlivců. Jeho cílem je zvýšení efektivity a výkonnosti firmy. Využívá metody, jakou jsou například Assessment centra, mystery metody, ale také například různé individuální rozhovory. V praxi se personální audit využívá především v případě, kdy je potřeba vyhodnotit a zlepšit současnou situaci v organizaci z personálního hlediska. Důvody mohou být například zvýšení motivace ve firmě, optimalizace nákladů, změna počtu pracovníků, zlepšení výkonnosti, zefektivnění řízení lidských zdrojů a další.

Personální audit odpovídá na 3 hlavní otázky:

- 1) Kolik pracovníků firma potřebuje pro zvládnutí veškeré práce?

- 2) Kteří pracovníci se nejvíce hodí na určité pozice?
- 3) Jaký je současný systém řízení pracovníků ve firmě?

Personální audit může mít velkou řadu výstupů, kterými mohou být například:

- zobrazení pracovních míst a jejich specifikace
- návrh zrušení nepotřebných a vytvoření nových pracovních míst
- popis jednotlivých procesů v organizace a kompetencí pracovníků
- stanovení kvalifikačních deficitů
- zjištění výkonnosti zaměstnanců
- zhodnocení úrovně řízení ve firmě a další

Tento druh auditu si firma většinou neprovádí sama, ale využívá služeb externích firem nebo skupin expertů [on-line]. Strategické řízení zdrojů (Personální strategie), 1. 5. 2014 [18. 5. 2014]. Dostupné z <<https://managementmania.com/cs/strategie-rizenilidskych-zdroju-personalni-strategie>>.

Finanční strategie

Všechny činnosti podniku se určitým způsobem promítají do jeho peněžních prostředků. Firma musí být efektivní i z finančního hlediska. Aby tomu tak bylo, jsou využívány nejrůznější finanční nástroje. Těmi nejvíce využívanými jsou například finanční analýza firmy, controlling, cash-flow a další.

Finančnímu řízení podniku se ve firmě věnují dvě skupiny pracovníků:

- 1) **Finančně – manažerská skupina** – tito pracovníci se zabývají především získávání kapitálu, řízením peněžních prostředků, finančním plánování a podobnými činnostmi.
- 2) **Finančně – kontrolní skupina** – zabývá se především controllingem, tzn. finančním a nákladových účetnictvím, rozpočty, daněmi, a dalšími [on-line]. Finanční strategie, [26. 6. 2014]. Dostupné z <<http://www.strategiefirmy.cz/financni-strategie.html>>.

3.8 Strategická analýza vnějšího prostředí podniku

Pokud chce být podnik úspěšný, je třeba, aby jeho strategie byla v souladu s jeho okolím. Díky zmapování vnějšího okolí podniku mohou manažeři snáze určit hrozby a příležitosti.

3.8.1 STEP analýza

STEP analýza zkoumá podnik dle okolních vlivů makroprostředí, které na něj působí. Těmito faktory jsou sociálně-kulturní prostředí, technicko-technologické, ekonomické a politicko-právní. Všechny tyto skupiny zahrnují mnoho vnějších faktorů, které na podnik působí různou měrou a také ho ovlivňují. Důležitost působení každého faktoru se liší v závislosti na odvětví, typu podniku ale i na současné situaci.

Faktory vnějšího prostředí

- 1) **Sociálně-kulturní** – tyto faktory zobrazují především vliv obyvatelstva a jeho strukturu. Patří sem věk, životní styl obyvatel a další.
- 2) **Technicko-technologické** – Znalost těchto faktorů napomáhá inovacím v podniku. Zahrnuje faktory související s nejrůznějším vývojem. Patří do něj například vládní výdaje na vědu a výzkum nebo různé nové objevy, patenty a vynálezy.
- 3) **Ekonomické** – Tyto faktory charakterizují stav ekonomiky a vycházejí z ekonomické podstaty. Mezi nejvlivnější faktory patří především míra ekonomického růstu, úroková míra, inflace, daňová politika a další.
- 4) **Politicko-právní** – mezi tyto faktory patří například stabilita politické situace nebo členství v Evropské Unii. Politická omezení ovlivňují každý podnik prostřednictvím daňových zákonů, antimonopolních zákonů, regulací importu a exportu a dalších. Existence velkého množství zákonů právních norem a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání, ale také podnikání přímo upravuje. Tyto dokumenty mohou z velké části ovlivnit rozhodování o budoucnosti firmy.

Cílem STEP analýzy není zpracovat dlouhý seznam faktorů, které mají vliv na podnik, ale vybrat ty nejvýznamnější faktory. Význam této analýzy roste s velikostí podniku (Sedláčková, 2006, st. 16 – 19).

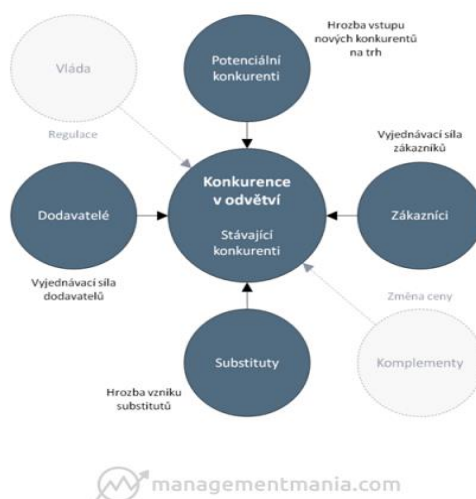
3.8.1 Porterův model pěti konkurenční sil - Five Forces – (Analýza 5F)

Autorem této metody je Michael E. Porter. Podstatou této strategie je analýza sil působících na podnik. Ta má za úkol identifikovat příležitosti a hrozby v okolí podniku, na něž by se měl zaměřit.

Model pracuje s pěti prvky, které mohou ovlivnit cenu a množství nabízených produktů

- Intenzita současné konkurence v odvětví
- Riziko vstupu potenciálních konkurentů
- Síla dodavatelů
- Síla kupujících (zákazníků)
- Substituty

Obr. č. 4 – Upravený model pěti sil (Michael E. Porter)



zdroj: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f> [17. 6. 2014]

Model lze ještě rozšířit o dva objekty – chování vlády a trh komplementů [on-line]. Analýza 5F (Five Forces), 18. 10. 2013 [14. 6. 2014]. Dostupné z <<https://managementmania.com/cs/analyza-5f>>.

3.8.2 Analýza konkurentů

Analýza konkurence tvoří důležitou součást plánovacího procesu. Spočívá v identifikaci hlavních konkurentů (mezi přímými, nepřímými a potenciálními). Analýza konkurence

slouží především ke zjištění výhod a nevýhod oproti konkurentům, pochopení strategií konkurentů, předpovědi pravděpodobných reakcí konkurentů na naše strategická rozhodnutí. Zároveň slouží k definici strategií pro získání konkurenční výhody, návratnosti budoucích investic a zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.

Postup analýzy konkurentů:

- 1) Firma si musí nejdříve stanovit hlavní konkurenty.
- 2) Poté je třeba zhodnotit silné, slabé stránky a pokud možno i cíle, strategie a očekávání každého konkurenta. Zároveň je třeba porovnat, jak jsou konkurenti schopni uspokojit potřeby a požadavky zákazníků.
- 3) Následujícím krokem je stanovení vlivů na tržní pozici zkoumané společnosti. O těchto faktorech je třeba uvažovat v celku a zjistit jejich celkový vliv.
- 4) Posledním krokem analýzy je návrh aktivity a strategie pro získání konkurenční výhody a vhodné reakce na budoucí strategie konkurence.

V této analýze je třeba o konkurenci zjistit co nejvíce informací a analyzovat ji z různých hledisek. Zjišťuje se například tržní podíl, celkové prodeje a zisky, spokojenost zákazníků a úroveň služeb, efektivita reklamy, náklady na distribuci a další (Blažková, 2007, s. 61 – 63).

3.9 Analýza vnitřního prostředí podniku

Každý podnik by měl neustále sledovat a vyhodnocovat svou aktuální situaci prostřednictvím analyzování silných a slabých stránek [on-line]. Analýza vnitřního prostředí (silné a slabé stránky) [14. 2. 2015]. Dostupné z < <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16819/Analyzavnitriho-prostredi-silne-a-slabe-stranky>>.

3.9.1 Analýza hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce slouží k identifikaci způsobů, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka. V hodnotovém řetězci jsou definovány dva základní druhy činností – primární a podpůrné.

- *Primární činnosti* – jedná se činnosti počínající dodávkou materiálu do firmy, přeměnou na finální výrobky až po odeslání těchto výrobků, včetně marketingu a služeb.
- *Podpůrné činnosti* – patří sem činnosti, jako jsou nákup, technologický vývoj, řízení lidských zdrojů a firemní infrastruktury.

Úspěch podniku závisí na to, jak dobře vykonává svou práci každé oddělení a také na tom, jak koordinovány tyto činnosti jsou (Keller, 2007, s. 76).

3.9.2 Finanční analýza

Finanční analýza je velice důležitým nástrojem pro zhodnocení finanční situace firmy. V současné době se bez této analýzy firmy neobejdou. Využívá se pro vyhodnocování strategie v návaznosti na ekonomické prostředí firmy. „*Existuje celá řada způsobů, jak definovat pojem „finanční analýza“.* V zásadě nejužitečnější definicí je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.“²

Smyslem finanční analýzy je především příprava podkladů pro kvalitní rozhodování o podniku. Finanční analýza se provádí z důvodu zpětného pohledu nad vývojem společnosti až po současnost a výhled do budoucna. Díky ní je možné lepší plánování ve všech časových rovinách a umožňuje tak krátkodobé i dlouhodobé plánování.

Pro úspěšnou strategii je základem souznění mezi podnikovými zdroji a vnějším prostředím, neboli nalezení optima maximálního využití příležitostí ve vnějším prostředí firmy s využitím dostupných zdrojů (Růčková, 2011, s. 9 – 10).

3.10 Další analýzy

Kromě těchto analýz je třeba provést také analýzy kombinující vnitřní a vnější prostředí.

² RŮČKOVÁ Petra, Finanční analýza, 4. rozšířené vydání, Praha Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3916-8 s. 9.

3.10.1 Analýza zájmových skupin

Analýza zájmových skupin, neboli stakeholders se zaměřuje na stanovení zájmů významných skupin ve vnitřním a vnějším okolí podniku. Tyto osoby bývají vždy určitým způsobem zainteresované na chodu firmy, každá z trochu rozdílného pohledu. Smyslem analýzy zájmových skupin je stanovení očekávání jednotlivých zájmových skupin od podniku a strategie. Na základě těchto očekávání a požadavků je následně analýza formulována (Hanzelková a spol, 2009, s. 127).

3.10.2. SWOT analýza

SWOT analýza slouží k identifikaci toho, jak kvalitní je současná strategie podniku. Díky ní může podnik určit své hlavní silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby z okolí. SWOT analýza často bývá sumarizací všech ostatních analýz. Často slouží k identifikaci možností využití zdrojů nebo klíčových kompetencí podniku. SWOT analýza podává komplexní přehled o podniku a využívá se velice často, avšak má také své nevýhody. Jednou z nich je subjektivita jejího tvůrce (Jakubíková, 2008, s. 103 – 104).

4 Vlastní práce

V této části práce je charakterizována společnost Invia.cz a následně jsou provedeny analýzy makroprostředí a mikroprostředí podniku. Ty jsou dále vyhodnoceny a na jejich základě navržena vhodná strategie.

4.1 Charakteristika podniku Invia.cz, a. s.

Datum zápisu:	22. července 2002
Právní forma:	Akciová společnost
Spisovná značka:	B 15601 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo společnosti:	Praha 1, Senovážné náměstí 1463/5, 110 00
Identifikační číslo:	26702924
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona, provozování cestovní kanceláře
Akcie:	1 182 235 kusů kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10,20 Kč
Základní kapitál:	12 058 797,- Kč (splaceno 100%) [on-line]. Výpis z obchodního rejstříku [16. 2. 2015]. Dostupné z < https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=54427&typ=PLATNY >.

4.1.1 Vize a cíle společnosti Invia.cz

Hlavním cílem společnosti Invia.cz je poskytování kvalitních služeb dostupných pro všechny cílové segmenty. Důležitá je celorepubliková dostupnost všech zájezdů na webových stránkách, na kterých nakupují především mladí lidé, ale také kamenné pobočky po celé republice, které preferují spíše starší lidé, nebo lidé pro které je lepší osobní jednání. Silnou stránkou společnosti Invia.cz je právě její široká působnost, flexibilita v prodeji zájezdů, rychlost a pohodlnost nákupu zájezdů, ale i profesionální přístup zaměstnanců. Je velice náročné prodávat zájezdy tak velké agentury, protože znát portfolio více, než 300 cestovních kanceláří, je téměř nemožné a každý klient požaduje služby nejvyšší kvality. Společnost také garantuje, že zájezdy, které nabízí, jsou za stejnou cenu, za jako u pořádajících cestovních kanceláří. Invia.cz má vyškolený tým pracovníků, kteří

se, o webové stránky společnosti, neustále starají a klienti tak mohou sledovat aktualizovanou nabídku zájezdů.

Dlouhodobým cílem společnosti je především udržení pozice jedničky na trhu. V současné době má Invia.cz větší, než 50% podíl na trhu cestovního ruchu a téměř žádnou konkurenci. Dalším dlouhodobým cílem je větší rozšíření na zahraniční trhy a spolupráce s větším počtem cestovních kanceláří, a tím i zvýšení nabídky zájezdů. Důležitá jsou také školení a zvyšování povědomí a odborných znalostí svých zaměstnanců tak, aby poskytovali klientům ty nejlepší služby (interní zdroj podniku).

Vizi podniku je: „*Stát se největším on-line prodejcem zájezdů, letenek a ubytování ve střední Evropě. Místem, kde si návštěvník vždy vybere dovolenou dle svého gusta.*“³

Zásady společnosti Invia.cz

- kritické pohlížení i na svou vlastní práci
- práce pro spokojenost klientů, nikoliv jen po obchodní úspěch
- sledování trhu a vážení si konkurence
- minimálně jeden krok před konkurencí v inovacích
- morální zásadovost a pokora při komunikaci s klientem
- myšlení a svobodné rozhodování [on-line]. Kariéra, INVIA.CZ, a. s. Dostupné z <<http://www.jobs.cz/companyInfo/?srch%5BcmpID%5D=12059378®Name=invia&cmpName=INVIA.CZ%2C+a.s.§ion=searchform&lang=cz>>.

4.1.2 Historie firmy Invia.cz, a. s.

Společnost byla založena původně jako internetová cestovní agentura v roce 2002 pod názvem MojeDovolená.cz a v prosinci následujícího roku byly spuštěny internetové stránky. O měsíc později společnost prodala svůj první zájezd. Ještě téhož roku se stala společností s ručením omezeným.

-
- ³ Dostupné z <<http://www.jobs.cz/companyInfo/?srch%5BcmpID%5D=12059378®Name=invia&cmpName=INVIA.CZ%2C+a.s.§ion=searchform&lang=cz>>.

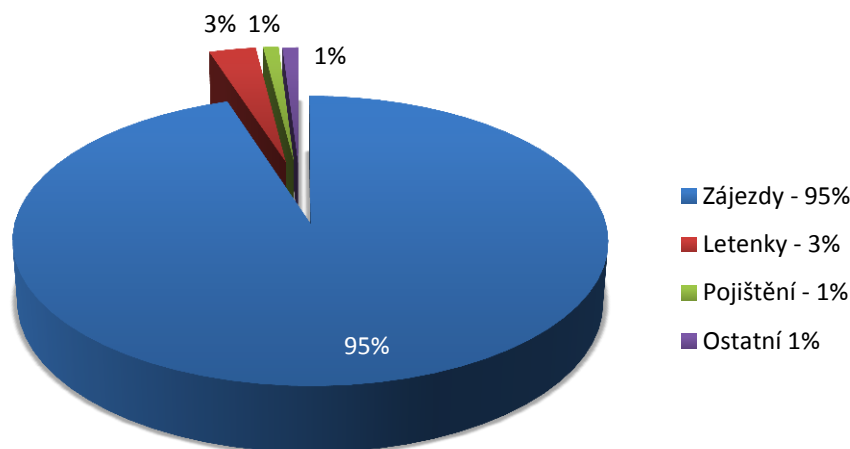
Brzy po založení již začala firma slavit úspěchy, v prosinci 2002 prodala zájezd 1000. zákazníkovi a o rok později se stala jedním z největších partnerů významných českých cestovních kanceláří. V roce 2004 změnila svůj název na INVIA.CZ, s. r. o. a otevřela první kamenné pobočky v Praze a v Brně. O rok později již společnost zdvojnásobila počet klientů na přibližně 43 000 a její obrat vzrostl o 88% na cca 605 000 000 Kč.

V roce 2008 se INVIA.CZ stala součástí společnosti NetTravel.cz a upevnila tak pozici největšího prodejce zájezdů ve střední Evropě. V roce 2010 získala akreditaci Mezinárodní asociace leteckých dopravců IATA. V roce 2011 již společnost disponovala 60 pobočkami v České republice a o rok později vstoupila do ruského online prodejce Travelata.ru. Rok 2013 byl rokem změny a společnost kompletně vyměnila firemní design, grafický styl i logo. INVIA.CZ také získala v anketě TTG Travel Awards první místo v kategorii Nejlepší on-line prodejce a zároveň třetí místo v kategorii Nejlepší prodejce letenek. V současné době má Invia.cz 105 kamenných poboček po celé České republice [on-line] Historie firmy Invia.cz, a. s. [26. 1. 2015]. Dostupné z <<http://www.invia.cz/o-invia/historie-firmy/>>. Mapu poboček lze nalézt v příloze č. 1.

4.1.3 Portfolio služeb společnosti Invia.cz

Společnost nabízí mnoho služeb a to pro 3 základní skupiny zákazníků – pro klienty, majitele webových stránek a majitele cestovních agentur. Vzhledem k tomu, že společnost prodává zájezdy od více, než 300 cestovních, kanceláří, je zřejmé, že zastupují největší podíl v jejím portfoliu. Kromě zájezdů jsou velice často poptávanými produkty letenky anebo cestovní pojištění, které si klienti kupují k již zakoupenému zájezdu.

Graf č. 1 – Podíl nejprodávanějších produktů společnosti Invia.cz



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů podniku

Z grafu vyplývá, že největší podíl na portfoliu služeb mají zájezdy s 95%. Druhou nejvíce nabízenou službou jsou letenky, které však tvoří pouze 3% z celkového prodeje. Ostatní nabízené služby jsou téměř zanedbatelné.

Kompletní portfolio společnosti Invia.cz lze nalézt v příloze č. 2.

4.1.4 Způsob prodeje zájezdů a letenek

Invia.cz prodává zájezdy více, než 300 cestovních kanceláří a to prostřednictvím webových stránek, přes které si klienti mohou zájezd jednoduše zakoupit. Další variantou je zakoupení zájezdu ve více, než 100 kamenných pobočkách po celé republice. Všechny nabízené zájezdy jsou, klientům a potenciálním klientům, dostupné právě na webových stránkách www.invia.cz, se kterými pracují i samotní pracovníci cestovní agentury. Velkou výhodou je struktura a vyhledávací systém webových stránek, kde si klient zadá nejrůznější požadavky a systém mu automaticky vyfiltruje nejvhodnější zájezdy. Je zde možnost volby destinace, termínu, stravy, dopravy a dalších.

Při koupi zájezdu přes internet si klient označí, o jaký zájezd má zájem a pracovník klientského centra ho následně kontaktuje. Jakmile si ověří opravdový zájem o zájezd, rezervuje ho u dané cestovní kanceláře a to buď telefonicky, nebo prostřednictvím rezervačního systému. Následuje sepsání cestovní smlouvy a zaplacení zájezdu. To vše je

možné elektronicky. Klient tak nemusí nikam chodit a celý zájezd si může zakoupit z domova. Smlouvu je vždy třeba podepsat do doby rezervace, kterou si určí každá cestovní agentura.

Tento proces je stejný i při koupi zájezdu v kamenné pobočce. Jediný rozdíl, je v tom, že pracovníci mohou klientům s výběrem dovolené lépe poradit.

Kromě toho ve společnosti funguje také forma spolupráce nazývaná „asistence“. Jde o to, že si klient zakoupí zájezd přes internet, pracovník, který má jeho zájezd na starosti, vytvoří rezervaci a připraví smlouvu. Klient je poté objednan na kamennou pobočku, kde podepíše smlouvu a zaplatí.

Další formou spolupráce je takzvaný „outsourcing“. Tento způsob spočívá v tom, že kamenným pobočkám jsou přiřazeni klienti, kteří si na webových stránkách vyberou zájezd, nebo zavolají na klientské centrum. Pracovníci kamenných poboček se poté o klienta starají stejně, jako o svého. Nevýhodou této spolupráce je fakt, že takto jsou klienti rozdělováni zcela náhodně a jedna pobočka může mít klienta z druhé strany republiky.

V celé společnosti pak funguje jeden interní systém, což usnadňuje práci při různé spolupráci. Jednotlivé zájezdy jsou pak zprostředkovávány za stejné ceny, za které je nabízejí jednotlivé cestovní kanceláře. Mezi cestovními kancelářemi a cestovní agenturou existuje provizní systém. Vyšší provizi má každá cestovní kancelář nastavenou jinak, dle dohody. Ty bývají od 4,5% až do 12%, obvyklá výše provize je cca 8%. Faktem je, že menší cestovní kanceláře nabízejí mnohdy vyšší provize.

Letenky je možno zakoupit prostřednictvím portálu Invia.cz, ale také v jakékoliv kamenné pobočce. Zde klienti pouze uvedou, potřebné požadavky, jako je destinace, datum, počet osob, zda potřebují zpáteční, nebo jednosměrnou letenku a další kritéria (např. asistenci pro dítě).

Pokud se jedná o letenku na pravidelnou linku, pracovníci cestovní agentury tyto požadavky předají oddělení prodeje letenek, ti vše ověří a zašlou nabídku nejvhodnějších letenek. Pracovník cestovní agentury poté kontaktuje klienta, zda má o letenku zájem. Pokud ano, letenku, prostřednictvím letenkového oddělení, zarezervuje. Poté je třeba, aby

se klient fyzicky dostavil na kamennou pobočku, kde se rezervace potvrdí zaplacením letenky a vystavením voucherů na let. Opět je celý proces provést elektronicky.

Pokud má klient zájem o charterovou letenku, je třeba, aby pracovníci kamenné pobočky vyhledali, které cestovní kanceláře do dané destinace létají a prodávají samostatné letenky. Následně je třeba všechny tyto cestovní kanceláře kontaktovat a vybrat nejvhodnější nabídku. Postup koupě této letenky je stejný, jako u koupě zájezdu, tudíž se provede rezervace a následně podepíše klasická smlouva (interní zdroj podniku)

4.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Tato kapitola je zaměřena na analýzu makroprostředí podniku a to prostřednictvím STEP analýzy, Porterova modelu 5 konkurenčních sil a analýzy konkurence

4.2.1 STEP analýza

STEP analýza zohledňuje sociálně-kulturní, technické, ekonomické a politicko-právní faktory, které působí na podnik z vnějšího prostředí.

Sociálně-kulturní oblast

Věkové složení obyvatelstva – na výběr dovolené nemá věk zásadní vliv. Zakoupení zájezdu je omezeno věkovou hranicí minimálně 18 let, kdy kující může uzavřít písemnou kupní smlouvu. Je však samozřejmé, že každá věková skupina má zájem o trochu jiný typ zájezdu. Mladí lidé do 25 let často pro svou dovolenou volí jižní evropské státy, jako je Řecko, Španělsko, ale v poslední době také Turecko a Bulharsko. U lidí středního věku je důležitým faktorem také jejich situace. Mladé rodiny s dětmi často volí Chorvatsko nebo Řecko. Lidé ve středním věku cestující bez dětí si spíše vybírají Turecko, Tunisko nebo Zv zahraničí do Chorvatska a Řecka. Ovšem tyto poznatky nejsou vždy pravidlem.

Životní styl – je důležitým faktorem ovlivňující výběr dovolené. Rodiny nižší třídy na dovolenou většinou cestují sami autem (v CK si zařizují pouze ubytování, nebo si ho také zakoupí sami), popřípadě autokarem do Chorvatska nebo Itálie a ubytovávají se ve stanech, chatkách, nebo penzionech. Samozřejmě také existují lidé, pro které je trávení dovolené srdeční záležitostí. Zákazníci střední třídy nejčastěji cestují letecky do států jižní Evropy, jako je Řecko, Španělsko, dále také do Turecka, Tuniska, Egypta a na Kanárské ostrovy. Cestující vyšší třídy pak dávají přednost destinacím, jako jsou Kapverdské ostrovy,

Maroko nebo například Spojené Arabské Emiráty. Samozřejmě jsou také zákazníci, kteří si rádi dopřejí opravdový luxus a cestují do destinací, jako jsou Seychely, Mauritius nebo zakupují například nejrůznější plavby.

Hodnoty obyvatel – v minulosti došlo k mnoha změnám hodnot obyvatel České republiky jak obecně, tak ve vztahu k cestování. Na to má jistě také vliv vstup ČR do Evropské Unie. Ještě nedávno bylo to zákaznicky cestovních kanceláří velkým lákadlem možnost vycestovat do celého světa. Nyní se cestující vracejí zpět k cestování právě po Evropské Unii. To zapříčinila především fakta, že se Češi v evropských státech cítí bezpečněji, evropské hotely jsou na mnohem vyšší úrovni, než mimoevropské hotely stejné úrovně, vstupní formality při cestování do evropské země jsou minimální, v případě nouze je relativně jednoduché vycestovat z dovolené zpět do ČR a další.

Zájmy – při výběru dovolené hraje velkou roli, jaké zájmy potenciální klienti mají. Jedná se především to, o jaký typ zájezdu mají klienti zájem. Sportovně založení klienti často vybírají také sportovně orientované zájezdy, pobytové zájezdy s možností nejrůznějších sportů (nejčastěji potápění, surfování), popřípadě hotely s posilovnami, tenisovými kurty a podobným vybavením. Klienti, kteří rádi cestují a poznávají nová místa, vybírají poznávací zájezdy, pobytově-poznávací zájezdy anebo destinace a hotely s velkou koncentrací památek a míst k objevování. Rodiny s dětmi mají často velký zájem o zájezdy do hotelů s animačními programy pro děti nebo blízkostí aquaparků.

Technicko-technologická oblast

Využívání informačních a telekomunikačních technologií – v současné době je velice jednoduché vyhledat a zakoupit si zájezd. Kromě možnosti zakoupení přímo v kamenné pobočce nabízí mnoho cestovních kanceláří a agentur nákup zájezdu přes internet. Tento způsob koupě nabízí také Invia.cz, jako původní internetová cestovní agentura. Klienti si tak mohou jednoduše zadat kritéria své dovolené na stránkách www.invia.cz, kde jim následně server vyselektuje nejlepší nabídky podle zadaných kritérií. Pokud o zájezd mají zájem, mohou zavolat na zákaznickou linku Invia.cz nebo do jakékoliv kamenné pobočky, nebo mohou využít internetový formulář, na základě něhož je kontaktuje pracovník společnosti. Celý proces objednání zájezdu je možné uskutečnit přes internet tak, že je možné cestovní smlouvu naskenovat podepsanou zaslat do společnosti a zaplatit

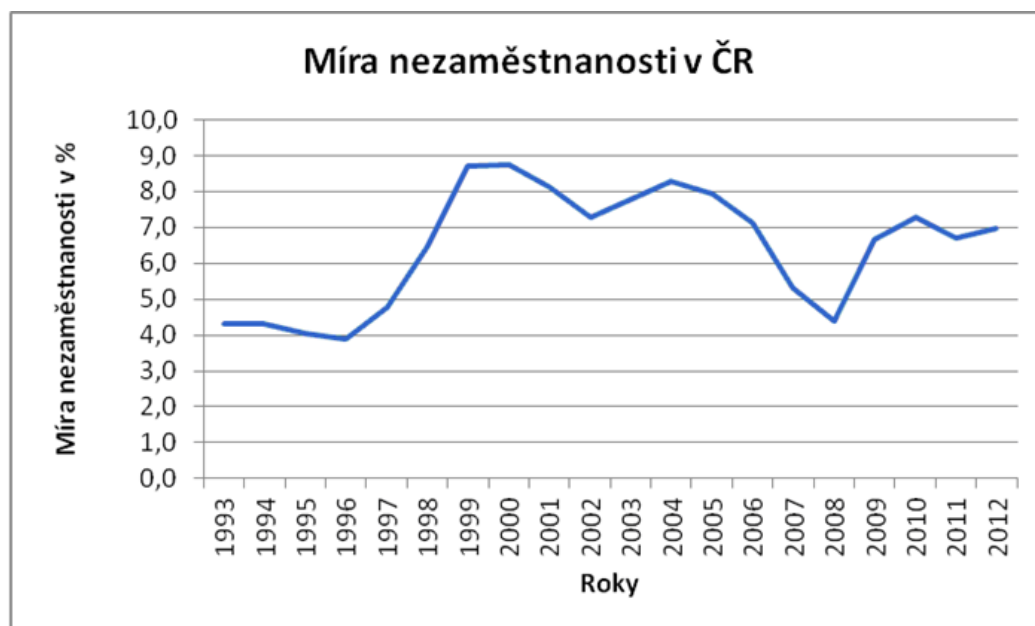
bankovním převodem. Mezi společnostmi Invia.cz a jednotlivými cestovními kancelářemi, které zastupuje, funguje také komunikace prostřednictvím e-mailu nebo telefonu. U malých cestovních kancelářích se rezervace zájezdů provádí pomocí telefonu, velké cestovní kanceláře mají vlastní rezervační systém, do kterého mají pracovníci Invia.cz přístup. Veškeré cestovní smlouvy se skenují a zasílají kanceláři. Využití informačních a telekomunikačních technologií je tedy na denním pořádku. Pro lepší a jednodušší práci a komunikaci je interní systém Invia.cz neustále inovován a aktualizován.

Rozvoj způsobů prezentace společnosti – společnost Invia.cz vynakládá velké úsilí do vlastní prezentace tak, aby zaujala potenciální klienty a udržela se v paměti těch stávajících. V roce 2013 vložila společnost velké finanční prostředky právě do nového grafického designu, loga a také komunikace se zákazníky především rozhlasovou a dvěma televizními reklamami. Tyto reklamy jak v rádiu, tak v televizi byly pouštěny v hlavních vysílacích časech tak, aby měly co největší vliv na potenciální a stávající klienty. Byly také vytvořeny nové propagační materiály, jako tužky, deštníky, a další. Všechno bylo sladěno do stejného stylu, včetně log a výloh kamenných poboček, desek na smlouvy, a dalších.

Ekonomická oblast

Nezaměstnanost – má na cestování velký vliv. Lidé bez práce si nemohou dovolit dovolenou buď vůbec, nebo pouze levnou dovolenou, jako například v kempu v České republice, popřípadě levnější ubytování v zahraničí. V ČR počet lidí bez práce klesá, přesto se ale neustále drží na cca 7%. K 30. 11. 2014 bylo na úřadu práce evidováno celkem 517 508 osob [on-line]. ČR – nezaměstnanost v únoru poklesla na 75%, meiroční pokles počtu o 77 000 osob, Novák Miroslav, 9. 3. 2015 [23. 3. 2015]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

Graf č. 2 - Vývoj nezaměstnanosti



Zdroj: <http://www.portal-firem.cz/podnikani/minimalni-mzda-vs-mira-nezamestnanosti-v-cr-2-cast-25>

Dle Satelitního účtu Českého statistického úřadu bylo v roce 2012 v cestovním ruchu zaměstnáno 231 069 osob, nejvíce pak ve věku 25 – 34 let. Podíl zaměstnanosti v cestovním ruchu na celkové zaměstnanosti byl pak 4,51% (Souhrnné ukazatele zaměstnanosti v cestovním ruchu v ČR v letech 2003-2012 [on-line]. MZ T1 Počet pracovních míst a zaměstnaných osob v cestovním ruchu v ČR podle odvětví 12. 1. 2015 [23. 2. 2015]. (xls). Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/modul_zamestnanosti_cestovniho_ruchu>.

Ekonomická situace podnikatelů v cestovním ruchu – Udržet se jako podnikatel na trhu cestovního ruchu v České republice není jednoduché. Je třeba, aby cestovní kanceláře neustále přicházely na trh s nejrůznějšími akcemi, slevami, výhodnými a zajímavými nabídkami. Život cestovních kanceláří je také neustále ohrožován možností krachu. Invia.cz garantuje, že všechny cestovní kanceláře, které zastupuje, mají platný certifikát pojištění proti úpadku. Ten Invia.cz kontroluje každého půl roku. Jakmile cestovní kancelář certifikát nedodá, je její spolupráce je pozastavena až do doby, než jej Invia.cz obdrží.

Koupěschopnost domácností – i přesto, že cena zájezdů neustále stoupá, lidé nakupují zájezdy v čím dál větší míře. V roce 2012 se začal rozvíjet trend absolvování více dovolených během roku. Někteří si zakoupí například jednu dovolenou v zimě a dvě levnější v létě, jsou však i tací, kteří zájezdů během roku absolvují mnohem více.

Vývoj trhu cestovního ruchu – Výkonnost trhu cestovního ruchu v roce 2013 měla mírně rostoucí tendenci, vzrostly všechny hodnocené parametry. V České republice byla v tomto roce zaznamenána rekordní návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení, kdy byla navštívena 7,3 miliony zahraničních turistů [on-line]. Cestovní ruch v České republice 2013. Dostupné z <<http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Statistiky-Analyzy/Rocenska-cestovniho-ruch/Cestovni-ruch-v-Ceske-republice-2013>>. Výjezdy českých turistů do zahraničí mají také rostoucí trend a předpověď je, že v roce 2015 vzrostou cca o 3% [on-line]. Výjezdy Čechů do zahraničí v roce 2015 stoupnou o 3%. [11. 2. 2015]. Dostupné z <<http://magazin.ceskenoviny.cz/zpravy/vyjezdy-cechu-do-zahranici-v-roce-2015-stoupnou-o-3-/1161413>>[11. 2. 2015].

Politicko-právní oblast

Zákony, vyhlášky, nařízení – nejdůležitějšími zákony, které na cestovní ruch působí, jsou především Zákon č. 159/1999 Sb, o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu [on-line]. Oblast cestovního ruchu [12. 2. 2015]. Dostupné z <<http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Legislativa-v-priprave/Platne-pravni-predpisy/Oblast-cestovniho-ruchu>>.

Politika cestovního ruchu EU – Po vstupu České republiky do EU a Schengenského prostoru se zcela změnilly podmínky cestování po Evropě. Do většiny států již stačí pouze platný občanský průkaz. To platí i pro některé tranzitní země, které nejsou v Evropské Unii. Jde především o Bosnu a Hercegovinu, Černou horu, Srbsko, Albánii a Kosovo. To upravuje zákon č. 329/1999 Sb., o cestovních dokladech. Důležitou změnou posledních let je fakt, že od roku 2013 děti musí mít pro cestování svůj platný cestovní pas. Již nestačí, když je mají rodiče zapsané ve svém cestovním dokladu (interní zdroj podniku).

V roce 2013 došlo k dokončení důležitých dokumentů týkajících se cestovního ruchu. Jedním z nich bylo schválení nové Koncepce státní politiky cestovního ruchu pro období 2014 – 2020, spolu s marketingovou koncepcí cestovního ruchu pro období 2013 – 2020

vytvořenou agenturou Czech Tourism [on-line]. Cestovní ruch v České republice 2013 [15. 2. 2015]. Dostupné z <<http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Statistiky-Analyzy/Rocenka-cestovniho-ruch/Cestovni-ruch-v-Ceske-republice-2013>>.

Tab. č. 1 - Nejvlivnější faktory na společnost Invia.cz

Nejvlivnější faktory na trhu cestovního ruchu	Intenzita	Důležitost	Skóre
Hodnoty měření	1 - 3	1 - 5	
Sociálně-kulturní			28
Věkové složení obyvatelstva	1	3	3
Životní styl	3	5	15
Hodnoty obyvatel	2	4	8
Zájmy	1	2	2
Technicko-technologické			23
Využívání informačních a telekomunikačních technologií	2	4	8
Rozvoj způsobů prezentace společnosti	3	5	15
Ekonomické			31
Nezaměstnanost	3	4	12
Ekonomická situace podnikatelů v cestovním ruchu	1	2	2
Koupěschopnost domácností	2	4	8
Vývoj trhu cestovního ruchu	3	3	9
Politicko-právní			18
Zákony, vyhlášky, nařízení	2	5	10
Politika cestovního ruchu EU	2	4	8

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zhodnocení intenzity jednotlivých vlivů byla zvolena stupnice od 1 do 3. Stupnice pro stupeň důležitosti byla zvolena v rozmezí 1 – 5. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že společnost Invia.cz nejvíce ovlivňují faktory z ekonomického prostředí a sociálně-kulturního prostředí, konkrétně pak především životní styl obyvatel a jejich hodnoty. Z ostatních oblastí je velice významný rozvoj způsobů prezentace společnosti, nezaměstnanost a zákony, vyhlášky a nařízení.

4.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model na společnost pohlíží z 5 základních hledisek – ze stávající konkurence, nových potenciálních konkurentů, substitučních produktů na trhu, vlivu dodavatelů a vlivu odběratelů.

Stávající konkurence

Na trhu cestovního ruchu má Invia.cz mnoho konkurentů. Většina z nich jsou však malé cestovní agentury a společnost neohrožují. Mezi největší konkurenty společnosti Invia.cz patří především Dovolena.cz, Zajezydy.cz a Sdovolena.cz. Servery Dovolena.cz a Zajezydy.cz se zabývají stejnou činností, jako Invia.cz, avšak stále nejsou natolik známé, aby společnosti ohrozili. Sdovolena.cz není přímý konkurent, neboť se jedná pouze o server, na kterém jednotlivé cestovní kanceláře vystavují své zájezdy.

Noví konkurenti

Pro vstup na trh cestovního ruchu nejsou žádné zásadní vstupní bariéry. Cestovní agenturu si může založit relativně každý. Jediným požadavkem je živnostenské oprávnění pro předmět „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 Živnostenského zákona“ – obor činnosti „provozování cestovní agentury a průvodcovské činnosti v oblasti cestovního ruchu“. Pro získání živnosti je nutné splnit pouze všeobecné podmínky k založení živnosti, kterými jsou dosažený věk, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost. Samozřejmostí je pak ohlášení živnostenskému úřadu.

V případě provozování cestovní kanceláře je třeba živnostenské oprávnění s předmětem „provozování cestovní kanceláře“. Zde je třeba, kromě všeobecných podmínek k podnikání, splňovat také odbornou způsobilost pro koncesovanou živnost, což může být několika způsoby [on-line]. Cestovní kancelář a cestovní agentura není to samé. Ne, pokud ji chcete provozovat [22. 2. 2015]. Dostupné z <<http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-zivnosti/cestovni-kancelar-a-cestovni-agentura-neni-to-same-ne-pokud-ji-chcete-provozovat.html>>.

- Vysokoškolské vzdělání zaměřené na cestovní ruch + 1 rok praxe v oboru
- Vyšší odborné vzdělání zaměřené na cestovní ruch + 3 roky praxe v oboru

- Střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou v oboru zaměřeném na cestovní ruch + 6 let praxe v oboru
- Osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro určitou činnost vydaný akreditovaným zařízením
- Doklad o profesní kvalifikaci pro provozování CK dle zvláštního předpisu + 2 roky praxe v oboru
- Jiné doklady podle §7 odst. 5 písm. b), c), f), g), h) nebo i) živnostenského zákona [on-line]. Příloha 3 Zákon o živnostenském podnikání [22. 2. 2015]. Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/priloha-3-zakon-o-zivnostenskem-1342.html> - §7 živnostenského zákona>.

Po splnění odborné způsobilosti je třeba požádat živnostenský úřad o vydání koncese. To může trvat až 2 měsíce. Provozování cestovní kanceláře má také jedno specifikum a tím je povinné pojištění proti úpadku cestovní kanceláře [22. 2. 2015]. Dostupné z <<http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-zivnosti/cestovni-kancelar-a-cestovni-agentura-neni-to-same-ne-pokud-ji-chcete-provozovat.html>>.

Další možnou bariérou je neustálé posilování eura vůči koruně, což může způsobit dražší ceny zájezdů. Kromě toho je zde také problém s krachem cestovních kanceláří.

Substituty

V případě cestovní agentury Invia.cz přímé substituty prakticky neexistují. Invia.cz nabízí pobytové i poznávací zájezdy po České republice, ale i zahraničí, dále nabízí také samotné ubytování, letenky, ale sportovně zaměřené a jiné tematické zájezdy. Možným substitutem by mohly být samostatné cesty takzvaně „na vlastní pěst“. I tyto možné substituty však činnost cestovní agentury Invia.cz nějak výrazně neohrožují.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé společnosti Invia.cz tvoří pouze její přímí zákazníci. Ve vztahu ke společnosti Invia.cz jako k cestovní kanceláři je vyjednávací síle odběratelů větší, než ve vztahu k Invia.cz jako k cestovní agentuře. Základem je fakt, že z pohledu na Invia.cz, jako na cestovní kancelář, prodávající své vlastní zájezdy, zákazník může kdykoliv zvolit jiný,

levnější zájezd od jakékoliv cestovní kanceláře. To může společnost Invia.cz přimět snížit ceny zájezdů nebo k nim přidat doplňkové služby.

Z pohledu na Invia.cz jako na cestovní agenturu je to poněkud jiné. Vzhledem k tomu, že cestovní agentury prodávají zájezdy jednotlivých cestovních kanceláří, nemohou tedy s cenou zájezdu manipulovat. Mohou však nabízené zájezdy doplnit nějakou speciální službou, nebo balíčkem nabízeným cestovní agenturou. Z tohoto důvodu je zde vyjednávací síla odběratelů menší.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé v tomto případě představují především cestovní kanceláře. Jejich vyjednávací síla není příliš velká. Většina cestovních kanceláří prodává své zájezdy přes cestovní agentury proto, aby se jejich odbyt zvýšil. Stejně je to i u společnosti Invia.cz, která má velice dobré jméno a vysokým podílem zvedá prodej zájezdů některých cestovních kanceláří. Velkou výhodou pro ně je také fakt, že Invia.cz působí celorepublikově a tak je možné si bez problémů zakoupit zájezd od malé cestovní kanceláře z druhého konce České republiky. Cestovní kanceláře jsou proto spíše rády, že mohou být součástí tak velké cestovní agentury, jako je Invia.cz a nedovolí si příliš diktovat podmínky.

Tab. č. 2 - Porterův model 5 sil

Faktor	Hodnocení						
	v procentech	0-3	3-6	6-9	9-12	12-15	
Míra růstu odvětví	v procentech						
Bariéry vstupu do odvětví	žádné		X				vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká			X			téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů					X	žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká			X			téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky			X			podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech			X			nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace			X			téměř žádná inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní		X				málo kvalifikovaných

Zdroj: vlastní zpracování

Dílčí závěr

Trh cestovního ruchu je ziskový a konkurence na něm vysoká. Bariéry vstupu do odvětví zde existují, ale nejsou nijak velké. Pro nový podnik je jednoduché na trh vstoupit, konkurentů je však stále více a existují zde i určité substituty. Mezi konkurenty panuje rivalita, avšak není nijak vysoká. Rivalita se dá sledovat spíše u kamenných poboček v jednotlivých městech. Vyjednávací pozice odběratelů je ve střední pozici, odběratelé se při koupi zájezdu často podřizují podmínkám, které mají cestovní kanceláře nastavené, ale zároveň také mohou diktovat podmínky, za kterých jsou ochotní zájezd koupit. Technologie ve sféře cestovního ruchu není potřeba nijak rozvinutá, důležité jsou především kvalitně zpracované rezervační systémy. U míry inovace je tomu stejně tak. Díky tomu, že je v cestovním ruchu nabízen určitý druh služeb, klienti jsou zvyklí na určitý standard a není třeba nějak zvlášť inovovat. Na druhou stranu je zde třeba o něco vyšší úroveň manažerů.

4.2.3 Analýza konkurentů

Analýza konkurentů je vhodným nástrojem pro zhodnocení konkurenční pozice nejvýznamnějších subjektů na trhu cestovního ruchu. Mezi největší konkurenty společnosti Invia.cz patří především portály Dovolena.cz, Zajezdy.cz a Sdovolena.cz. Tyto společnosti se řadí mezi největší internetové cestovní agentury na českém trhu.

Největším konkurentem společnosti Invia.cz je portál Dovolena.cz, který spadá pod společnost Student Agency. Firma nabízí zájezdy od více, než 350 českých a německých cestovních kanceláří. Kromě toho je možné v jejím portfoliu nalézt také služby, jako například cestovní pojištění, víza, pronájem aut a další.

Společnost Zajezdy.cz působí na trhu cestovního ruchu od roku 2000. V současné době nabízí zájezdy od 164 cestovních kanceláří do 153 zemí světa. Kromě českého serveru zajezdy.cz, působí společnost také na slovenském trhu jako zajazdy.sk. Jedná se o ryze internetovou cestovní agenturu, která nemá žádné kamenné pobočky.

Sdovolena.cz je nepřímým konkurentem společnosti Invia.cz. Nejedná se o klasickou cestovní agenturu. Server funguje pouze na principu vystavení cestovní kanceláře. Pokud si chce klient zájezd zarezervovat, je přesměrován na oficiální webové stránky pořadající

cestovní kanceláře. Na portálu sdovolena.cz si klienti mohou vybírat ze zájezdů od 136 cestovních kanceláří.

Všechny cestovní agentur garantují poskytování zájezdů za stejnou cenu, za jakou je nabízejí cestovní kanceláře.

Tab. č. 3 – Hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent			
	Invia.cz	Dovolena.cz	Zajezdy.cz	Sdovolena.cz
Odhad tržeb	2 mld. Kč	0,9 mld. Kč	0,7 mld. Kč	0,1 mld. Kč
Odhad podílu na trhu	10%	4,50%	3,50%	0,50%
Kvalitativní výhoda	4	3	2	1
Technologická základna	4	3	2	1
Zákazníci	4	3	1	2
Distribuční podmínky	4	2	1	3
Počet zastupujících CK	4	3	2	1
Pozice v rámci odvětví (současná)	4	3	2	1
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)	4	3	2	1
Váženost konkurence (současná)	4	3	2	1
Váženost konkurence (v příštím roce)	4	3	2	1
Váženost konkurence (v dalších letech)	4	3	2	1
Průměr	4,00	2,90	1,80	1,30
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy	zvyšování cen zájezdů	zvyšování cen zájezdů	zvyšování cen zájezdů	zvyšování cen zájezdů
Příští rok	snižování zadluženosti	zvětšení nabídky jízdenek	nové služby pro stálé klienty	
Dlouhodobější ohrožení	větší nabídka služeb konkurentů			

Zdroj: vlastní zpracování

Pro hodnocení konkurentů byla stanovena stupnice od 1 do 4, kdy 4 znamená nejlepší. I přesto, že údaje jsou z roku 2012, je zřejmé, že již v tomto roce měla společnost Invia.cz převahu nad konkurencí jak v podílu na trhu, tak v tržbách. Velká konkurenční výhoda je patrná také z výsledného průměru 4,00. Invia.cz je oproti své konkurenci silná ve všech

oblastech. Největším konkurentem je pak Dovolena.cz. To je způsobeno především faktem, že patří pod velice silnou společnost Student Agency, která má na českém trhu již také dobrou pozici a především jméno. Nejhorší průměr má poté server Sdovolena.cz, což je opět způsobeno tím, že se nejedná o regulérní cestovní agenturu.

Z tabulky v příloze č. 4 je jasně patrné, že největší nabídku služeb, které cestovní agentury nabízejí ke koupi zájezdu, má společnost Invia.cz. Dovolena.cz a Zajezdy.cz nabízejí přibližně stejnou nabídku těchto služeb a Sdovolena.cz nenabízí, kromě okamžité rezervace zájezdů, žádné služby. To je však dáno tím, že se jedná prakticky pouze o server, který odkazuje na zájezdy cestovních kancelář.

Pozice v rámci odvětví

Mezinárodní cestovní ruch, dle UNWTO, v první polovině roku 2014 zaznamenal rekordní nárůst příjezdů, a to 517 milionů, což bylo přibližně o 22 milionů více, než v předchozím roce. Vzrostl tak o 4,6% [on-line]. Mezinárodní cestovní ruchu podle UNWTO vzrostl o 4,6% v první polovině roku 2014 [19. 2. 2015]. Dostupné z <<http://www.magconsulting.cz/mezinarodni-cestovni-ruch-podle-unwto-vzrostl-o-46-v-prvni-polovine-roku-2014/>>.

Počet výjezdů českých turistů do zahraničí se, mezi roky 2013 a 2014, snížil o 4% na 4 193 milionu. I přesto, že se v roce 2015 očekává nárůst cen dovolených v důsledku devalvace české koruny, je očekáván nárůst výjezdů Čechů do zahraničí. Ten by mohl být cca o 3%. Avšak je také předpokládán nárůst cest vlastní dopravou. Je tedy sice možné, že klesne počet leteckých nebo autobusových zájezdů, Invia.cz ale také nabízí zájezdy vlastní dopravou, tudíž by to pro společnost nemělo znamenat výrazné snížení zákazníků [on-line] Výjezdy Čechů do zahraničí v roce 2015 stoupnou o 3% [19. 2. 2015]. Dostupné z <<http://magazin.ceskenoviny.cz/zpravy/vyjezdy-cechu-do-zahranici-v-roce-2015-stoupnou-o-3-/1161413>>.

Češi začínají zavádět nový trend rozdělování dovolených na více kratších pobytů za rok, nejčastěji však stále volí klasické 8 denní pobyty, které tvoří cca 58% z celkově prodaných zájezdů Invia.cz [on-line]. Invia loni prodala 260 tisíc zájezdů, Češi své výdaje na dovolenou téměř nezvýšili [18. 2. 2015]. Dostupné z <<http://www.invia.cz/o->

[invia/press/tiskove-zpravy/3264-invia-loni-prodala-260-tisic-zajezdu-cesi-sve-vydaje-na-dovolenou-temer-nezvysili/](http://invia.cz/press/tiskove-zpravy/3264-invia-loni-prodala-260-tisic-zajezdu-cesi-sve-vydaje-na-dovolenou-temer-nezvysili/)>.

Invia.cz v roce 2014 prodala dovolenou více, než 260 000 klientů a její meziroční počet prodaných zájezdů se zvýšil o 55 000. V tomto roce klienti Invia.cz zakoupili dovolenou v průměru za 12 370,- Kč na osobu, což je meziroční nárůst o 179,- Kč [on-line]. Dovolené v zahraničí rostou [25. 2. 2015]. Dostupné z <<http://www.invia.cz/o-invia/press/napsali-o-nas/3285-dovolene-v-zahranici-rostou/>>.

Dílčí závěr

Společnost má v současné době větší, než 50% podíl na trhu a její tržby se pohybují okolo 3,4 miliard Kč. Má tedy oproti své konkurenci značnou převahu. O tom svědčí také přechodí analýzy, ze kterých vyplývá absolutní převaha společnosti Invia.cz nad svými konkurenty. V počtu zastoupených cestovních kanceláří vítězí přibližně s dvojnásobkem oproti konkurenčním portálům. Také v tabulce se službami nabízenými k zájezdům je vidět, že Invia.cz jich nabízí mnohem více, než konkurence a její nabídka je velice dobře propracovaná. Konkurence společnosti Invia.cz tedy existuje, ale firmu prakticky neohrožuje. To vše je způsobeno jak kvalitními službami, tak velice propracovanou propagací a dobrým jménem společnosti. V současné době se k firmě Invia.cz vrací čím dál více spokojených klientů. Velkou výhodou oproti konkurenci je především nabízená služba Faktor 100, díky níž se klienti nemusí bát, že pokud cestovní kancelář, s kterou vycestují. (interní zdroj podniku).

4.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Tato kapitola je zaměřena na analýzu mikroprostředí. K té je využita analýza klíčových zdrojů a kompetencí a finanční analýza podniku

4.3.1 Analýza klíčových zdrojů a kompetencí

Společnost Invia.cz má, díky několika svým klíčovým faktorům, velice silné postavení na trhu. Tyto faktory ji dopomáhají k získání silné konkurenční výhody oproti ostatním konkurentům na českém trhu. Svou pozici si drží především díky velkému množství cestovních kanceláří, které zastupuje. V současné době je jich více, než 300. Velikou konkurenční výhodou ji získávají také nadstandardní služby, které konkurence nenabízí.

Jednou z těch služeb je například „Faktor 100“. Tato služba je součástí každého zájezdu a zaručuje vrácení částky formou poukazu, pokud cestovní kancelář, u které mají klienti zakoupený zájezd, zkrachuje. Tento voucher má platnost 1 roku a je vydáván do 30 dnů od krachu, v praxi se jedná většinou o několik málo dní. Jakmile klient tento poukaz obdrží, může jej uplatit na nákup dovolené od jakékoliv cestovní kanceláře, kterou společnost Invia.cz, zastupuje.

Velice významným prvkem je také podnikání formou franchizy. To je zárukou skutečnosti, že všechny kamenné pobočky jsou sladěné do stejného designu a klient tak zaručeně pozná, že se jedná o společnost Invia.cz. Jednotná jsou také pravidelná školení zaměstnanců konaná v Praze a Brně. Zaměstnanci také musí dodržovat určitá kritéria a podmínky nabízení a prodeje zájezdů. Ve firmě Invia.cz jsou pravidelně prováděny mystery shoppingy za účelem zjištění, zda je na kamenných pobočkách vše, co je předepsáno a zaměstnanci prodávají zájezdy bezchybně a s plným servisem tak, aby klienti odcházeli spokojení a rádi se vraceli zpět. Popularita společnosti Invia.cz neustále stoupá, o čemž svědčí neustálý nárůst nových kamenných poboček, ale i cestovních kanceláří, které se společností spolupracují.

Na rozdíl od jiných cestovních agentur, které Invia.cz konkurují, se společnost pyšní také prodejem vlastních zájezdů za velice příznivé ceny. Jedná se především o autobusové zájezdy nebo ubytování v České republice, na Slovensku, v Chorvatsku, Itálii a Rakousku.

Velkou konkurenční výhodou je také silný tým celé společnosti. Kromě toho, že se klienti na každé pobočce setkají s kvalitně vyškolenými zaměstnanci, funguje ve společnosti velká síť pracovníků. Každý zaměstnanec se zaměřuje na určitou oblast, a pokud někdo na kamenné pobočce potřebuje pomoc, nebo řeší nestandardní problém, může kdykoliv kontaktovat kompetentní osobu, která mu jeho situaci, co nejrychleji pomůže vyřešit.

Důležitá je motivace zaměstnanců. Tu řeší každá pobočka sama, respektive její majitel. Většinou má každý zaměstnanec fixní plat a k tomu určité procento z prodeje (provizi), což zaměstnance velice motivuje k prodeji zájezdů a poskytování nejlepších služeb. Motivačním prvkem jsou jistě také takzvané infocesty pro zaměstnance. Tyto informační zájezdy slouží především k poznání destinace a hotelů, do kterých pořádá určitá cestovní kancelář zájezdy. Většina infocest je z poloviny pracovní a z druhé poloviny oddechová.

Zaměstnanci si tak užijí pěkný výlet, a zároveň jsou poté schopni svým klientům podávat kvalitnější a přesnější informace. V rámci celé společnosti je několikrát týdně aktualizován žebříček nejlepších franchiz a nejlepších prodejců, kteří jednou ročně odměnění.

4.3.2 Finanční analýza

Finanční analýza zobrazuje a hodnotí vývoj hospodaření podniku za 3 roky, konkrétně od roku 2011 až do roku 2013.

Ukazatelé rentability

Tito ukazatelé měří, jak je podnik schopen vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu.

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu - tento ukazatel hodnotí vlastní kapitál vložený do podnikání, neboli jeho rentabilitu. Je jedním z nejdůležitějších ukazatelů finanční situace společnosti. Ukazuje, kolik % zisku podnik získá vložením jedné koruny vlastního kapitálu. Jeho minimální hodnota by měla být 10%.

Tab. č. 4 – Rentabilita vlastního kapitálu

ROE = EAT / Vlastní kapitál		
2011	2012	2013
42,71	39,96	59,14

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že hodnoty ROE společnosti Invia.cz překračují minimální hranici a to o velké procento. Z toho je patrné, jak dobře na tom společnost je. I přes špatnou ekonomickou situaci hodnota ROE v roce 2013 rapidně vzrostla.

ROA – Rentabilita celkového vloženého kapitálu - tento ukazatel vyjadřuje, kolik procent zisku je vyprodukováno z každé koruny celkového kapitálu. Udává informace o tom, jak efektivně společnost vytváří zisk bez ohledu na to, jaké zdroje na to vynakládá. Minimální hodnota ROA by měla být 8%.

Tab. č. 5 – Rentabilita celkového vloženého kapitálu

ROA = EBIT / Aktiva		
2011	2012	2013
13,45	17,10	10,15

Zdroj: vlastní zpracování

Z hodnot uvedených v tabulce vyplývá, že hodnoty ROA také překračují minimální požadovanou hodnotu. V roce 2013 sice, oproti předchozímu roku, výrazně klesla, přesto je však stále v optimu.

ROS – Rentabilita tržeb - ROS udává, kolik % zisku je vyprodukováno z každé koruny tržeb. Tento ukazatel udává, jakého zisku je podniku schopen dosahovat při určitých tržbách. Hodnota ukazatele by měla být minimálně 10%.

Tab. č. 6 – Rentabilita tržeb

ROS = EBIT / (Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + Tržby z prodeje zboží)		
2011	2012	2013
16,72	20,52	17,46

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné, tak i rentabilita tržeb, stejně, jako předchozí, převyšuje minimální hodnotu. I přes mírný pokles v roce 2013 je Invia.cz stále schopná vyprodukovat významný podíl zisku ze svých tržeb.

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity měří to, jak je podnik schopen využít investovaných finančních prostředků. Také měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v aktivech a pasivech. Dávají informace o tom, jak podnik hospodaří s aktivy a jejich složkami a o tom, jaké má hospodaření vliv na výnosnost a likviditu.

Dobrá obratu pohledávek - tento ukazatel měří, jak dlouho podnik váže svůj majetek v pohledávkách, neboli, za jak dlouho jsou pohledávky splaceny. Hodnota, která je doporučovaná, je doba splatnosti faktur ve společnosti.

Tab. č. 7 – Doba obratu pohledávek

doba obratu pohledávek = pohledávky/roční tržby/365		
2011	2012	2013
154,59	182,49	255,33

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že Invia.cz má delší dobu obratu pohledávek. Tento fakt je z části způsoben tím, že společnost působí na trhu cestovního ruchu a splatnost faktur má delší dobu. Je však vidět, že obrat pohledávek je opravdu vysoká a stále se zvyšuje, což není dobrým znamením a společnost by se na tento fakt měla zaměřit.

Doba obratu závazků - tento ukazatel udává, jak rychle společnost splácí své závazky. Tak aby nebyla narušena firemní rovnováha, měl by být tento ukazatel vyšší, než doba obratu pohledávek.

Tab. č. 8 – Doba obratu závazků

doba splatnosti závazků = závazky/ (doba obratu závazků) roční tržby/360		
2011	2012	2013
212,04	188,18	253,83

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že doba obratu závazků je, stejně, jako doba obratu pohledávek, vysoká. V roce 2011 a 2012 je doba obratu závazků vyšší, než doba obratu pohledávek, což vypovídá o rovnováze ve firmě. Avšak v roce 2013 je doba obratu závazků téměř o dva dny delší, než doba obratu pohledávek. Nad tímto faktem by se měla společnost zamyslet.

Ukazatelé likvidity

Likvidita vyjadřuje, jak je podnik schopen přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky. Napomáhá k představě o solventnosti podniku.

Celková likvidita (běžná) – current ration - tento ukazatel udává schopnost firmy uspokojit pohledávky věřitelů, pokud promění všechna svá aktiva v peněžní prostředky. Doporučené hodnoty se liší, obecně je uváděna v rozmezí 1,8 – 2,5.

Tab. č. 9 – Celková likvidita

Běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky		
2011	2012	2013
0,88	1,13	1,29

Zdroj: vlastní zpracování

Údaje v tabulce nejsou v rozmezí doporučených hodnot. Z toho je patrné, že společnost Invia.cz není natolik schopná přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky. Důležité je však, že hodnoty v tabulce každým rokem rostou a lze tak předpokládat, že požadovaných hodnot brzy dosáhnou.

Pohotová likvidita – Quick Asset Ratio - vzhledem k tomu, že tento ukazatel z výpočtu vylučuje zásoby, je pro podniky poskytující služby téměř identický, jako likvidita běžná. Samozřejmě záleží na každé společnosti. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1 – 1,5.

Tab. č. 10 – Pohotová aktivita

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky		
2011	2012	2013
0,88	1,13	1,29

Zdroj: vlastní zpracování

Z údajů v tabulce je zřejmé, že Invia.cz nabízí služby, protože hodnoty jsou stejné, jako v předchozí likviditě. Avšak důležité je, že u této likvidity jsou již od roku 2012 v rozmezí doporučených hodnot.

Okamžitá likvidita – Cash Position Ratio - tento ukazatel udává schopnost společnosti uhradit své závazky, pro které může být použit finanční majetek (hotovost v pokladnách a na běžných účtech, ale i uložena v krátkodobých cenných papírech). Doporučená hodnota u tohoto ukazatele je 0,2 – 0,5.

Tab. č. 11 – Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita = finanční majetek/krátkodobé závazky		
2011	2012	2013
0,12	0,14	0,28

Zdroj: vlastní zpracování

Dle údajů z tabulky vyplývá, že až do roku 2012 nebyla společnost Invia.cz natolik schopná hradit své závazky svým finančním majetkem. Hodnota tohoto ukazatele však neustále rostla a v roce 2013 již její hodnoty spadaly do doporučených hodnot.

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti udávají, jak je firma úvěrově zatížená. Cizí kapitál má své určité výhody, ale nesmí společnost příliš zatěžovat.

Celková zadluženost - tento ukazatel udává, jakou měrou společnost kryje vlastní majetek cizími zdroji. Pokud má tento ukazatel vyšší hodnoty, je to riziko pro věřitele podniku. Optimální poměr by měl být maximálně 50%.

Tab. č. 12 – Celková zadluženost

Celková zadluženost = cizí kapitál/aktiva*100		
2011	2012	2013
78,08	60,37	85,69

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že Invia.cz stále využívá cizího kapitálu a jeho poměr k aktivům společnosti se rapidně zvýšil v roce 2013. To bylo způsobeno především čerpáním bankovního úvěru ve výši 127 mil. Kč na financování zahraničních investic (interní zdroj podniku).

Koeficient samofinancování - tento ukazatel by měl ukazovat opačné hodnoty, než ukazatel celkové zadluženosti. Měří, do jaké míry kryje podnik své potřeby z vlastních zdrojů. Vyjadřuje finanční stabilitu a samostatnost společnosti.

Tab. č. 13 – Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování = vlastní kapitál/aktiva*100		
2011	2012	2013
20,62	38,33	13,02

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud porovnáme hodnoty koeficientu samofinancování s celkovou zadlužeností, je na první pohled patrné, jejich součet udává téměř 100% (záleží na zaokrouhlení). Jak je vidět, společnost Invia.cz má od roku 2012 klesající tendenci samofinancování.

4.4 Další analýzy

V této kapitole jsou provedeny analýzy, které analyzují vnitřní i vnější prostředí podniku. Těmito analýzami jsou analýza zájmových skupin a SWOT analýza.

4.4.1 Analýza zájmových skupin

Analýza zájmových skupin ukazuje všechny skupiny, které na podnik působí a mají na něj vliv. Z nejužšího neboli vnitřního okolí na společnost působí především vlastníci, management a zaměstnanci. Z vnějšího okolí na ni pak mají vliv zákazníci, dodavatelé, konkurenti, vláda a místní komunita.

Z tabulky uvedené v příloze č. 5 a matice zájmových skupiny uvedené v příloze č. 6 vyplývá, že největší vliv má vláda, zaměstnanci, zákazníci a samozřejmě vlastníci společnosti. Na tyto zájmové skupiny je třeba hledět nejvíce.

Vláda je velice důležitou zájmovou skupinou, která velmi působí na všechny objekty na trhu. Má velký vliv na podnik, ale ne však přímý. Jde většinou především o nejrůznější zákony, omezení prodeje zájezdů, ale také výběr daní, který se týká všech bez výjimky. Důležitým požadavkem vlády je také dodržování spravedlivé hospodářské soutěže a čisté informace o podnikání. Tyto předpoklady jsou pro strategii podporující.

Další zájmovou skupinou jsou **zaměstnanci** společnosti. Ti ovlivňují spíše finanční situaci firmy a to tím, že žádají podíly z prodeje. Většina zaměstnanců cestovních agentur má základní příjem plus provize z prodeje, stejně tak je to u společnosti Invia.cz a většiny jejich kamenných poboček. Důležité jsou pro ně také odměny a zaměstnanecké výhody například v podobě zájezdů zdarma, nebo větších slev. Samozřejmostí by také mělo být uspokojení z vykonané práce.

Zákazníci zásadně ovlivňují chod společnosti, a to především z důvodu, že velkým zájmem Invia.cz, je udržet si svou velice dobrou pozici na trhu, ale také možnost expanze na další, zahraniční trhy. S tím je také spojeno udržování konkurenční pozice a tvorba nových konkurenčních výhod. U všech těchto hledisek je třeba brát v úvahu právě zákazníky, díky nimž společnost prosperuje. Vzhledem k tomu, že největší konkurenti nabízí zájezdy od stejných cestovních kanceláří, je pro zákazníky velice jednoduché koupit si zájezd právě od konkurence. Stačí k tomu malý bonus navíc, nebo výhodnější nabídka a

klienti s koupí zájezdu od konkurence neváhají. V současné době má Invia.cz stále konkurenční výhodu a nabízí k zájezdům velkou škálu služeb a akcí. Možnost přechodu ke konkurenci je však možný.

Jasnou skupinou s velkými zájmy o chod společnosti jsou samozřejmě **vlastníci a management**. Ti mají téměř totožné požadavky a cíle. Je proto důležité, aby panovala, mezi těmito skupinami shoda ve strategii firmy a vzájemná podpora. Pro obě skupiny jsou nejdůležitějšími preferencemi maximalizace zisku a zvýšení tržeb. S tím v současné době Invia.cz problémy nemá a její tržby neustále rostou. Spolu s růstem tržeb souvisí také zvýšení podílu na trhu, jehož v současné době Invia.cz zaujímá více, než 50% a růst je možné i nadále předpokládat. Hrozbou pro společnost je pak pokles tržeb, což by mohlo být způsobeno stále doznívajícími následky finanční krize některých států, ale také razantním snížením kurzu české koruny oproti euru a dolaru. Pro management jsou také odporujícím předpokladem nekvalitní zaměstnanci. Toto může být na každém pracovišti jiné, avšak řádně vyškolení a kvalitní zaměstnanci jsou základem pro příznivý rozvoj společnosti. Pokud v podniku pracují zaměstnanci, kteří odvádějí dobrou práci a poskytují klientům tu nejlepší péči a služby, zákazníci se při koupi dalšího zájezdu rádi vrátí tam, kde byli spokojeni a společnost Invia.cz doručí svým přátelům a známým.

Dalšími méně vlivnými, avšak nezanedbatelnými zájmovými skupinami jsou dodavatelé, konkurenti a místní komunita.

Dodavatelé jsou důležití z hlediska nabídky zájezdů. Bez nich by nebylo co prodávat. Na druhou stranu je v současné době na trhu tolik cestovních kanceláří, že není problém je nahradit. Důležité jsou spíše velké, známé cestovní kanceláře, u nichž hraje velkou roli jejich jméno. Mezi hlavní zájmy dodavatelů patří především dodržování smluvních podmínek, což tvoří základ spolupráce. Většinou jde o prodej zájezdů za stejnou cenu. Důležité je také, aby cestovní agentura jejich zájezdy nabízela, vystavovala a pravidelně aktualizovala. Samozřejmým předpokladem je získání co nejvíce zákazníků, v čemž jim cestovní agentura Invia.cz velice napomáhá.

Další zájmovou skupinou jsou **konkurenti**, kteří kromě své konkurenční výhody také chtějí dodržování podmínek hospodářské soutěže tak, aby podnik nebyl nijak nepoctivě znevýhodněn. Jejich zájmem je také sdílení nových postupů, což je pro společnost Invia.cz

odporujícím předpokladem a většina konkurentů se o takové věci nedělí. Konkurenti také chtějí, aby je zákazníci upřednostňovali před ostatní konkurencí a proto neustále vytvářejí nové, zajímavé nabídky, dodatkové služby nebo akce. Invia.cz má však stále převahu.

Poslední zmiňovanou skupinou je **místní komunita**. Zde se jedná především o kamenné pobočky rozmístěné po celé České republice. Pro místní komunitu tyto pobočky představují nové zaměstnanecké příležitosti, které zároveň mohou přinést nové, kvalitní zaměstnance. Pro podnik je na druhou stranu důležité, aby měl v určité komunitě a městě dobrou pověst a společnost ho kladně přijala tak, aby měl neustále vracející se zákazníci.

4.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza pohlíží na podnik z jeho silných, slabých stránek týkajících se mikroprostředí podniku. Dále pak z jeho příležitostí a hrozeb týkajících se makroprostředí podniku. Je jedním z nepraktičtějších nástrojů při formování tržní pozice podniku. Jde o souhrn zhodnocení minulého vývoje současného stavu i odhadu pravděpodobného vývoje podniku. Je kombinací analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Kompletní SWOT analýza – viz. příloha č. 7.

Tab. č. 14 - Zjednodušená SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Největší internetový prodejce zájezdů	Absence všech CK na trhu
Zastoupení velkého počtu CK	Dražší cestovní pojištění
Pokrytí celé ČR	Malé množství parkovišť
Dobře propracované www stránky	Chyby ve www stránkách
Více způsobů koupě zájezdu	Fluktuace brigádníků
Diverzifikovaná nabídka zájezdů	Velký počet pracovníků
Široká nabídka doplňkových služeb	Mnoho povinností leadrů franchiz
Image společnosti	Absence všech výhod CK
Věrní zákazníci	
Reklamní prvky	
Finanční nezávislost	
Profesionální přístup	
Rychlost a flexibilita zaměstnanců	
Unikátní technologie	
Kvalitní management	
Dárky k zájezdům	
Faktor 100	

Vlastní produkt Invia.cz	
Kontrola pojištění proti úpadku CK	
Příležitosti	Hrozby
Poptávka po určitých destinacích	Růst konkurence
Prognózy růstu trhu CR	Zavádění internetových prodejů konkurencí
Nárůst prodejů přes internet	Oslabení koruny
Rostoucí zájem potenciálních franchizantů	Neodpovídající zájezdy
Růst zájmu o zprostředkování dovolené	Nespokojení klienti
Změna hodnot obyvatel	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě matice SWOT analýzy byla vytvořena matice (viz. příloha č. 8) pro stanovení strategií SWOT analýzy. Z této matice vyplývají 4 základní strategie:

- WO – slabé stránky, příležitosti (weaknesses, opportunities)
- SO – silné stránky, příležitosti (strengths, opportunities)
- WT – slabé stránky, hrozby (weaknesses, threats)
- ST – silné stránky, hrozby (strengths, threats)

WO – Strategie vznikla vlivem slabých stránek a příležitostí. Patří do ní především uspokojení poptávky spoluprací s více cestovními kanceláři. Ideálním stavem by byla spolupráce se všemi cestovními kanceláři na trhu. Dále pak uspokojení zákazníků zvýšením nabídky parkování a nižšími cenami pojištění a zvýšení prodeje zájezdů nabídkou všech výhod pořádajících cestovních kanceláří. Velice dobrý pro podnik by také byl nárůst kvality služeb prodloužením doby spolupráce s brigádníky. Dále pak nárůst prodejů přes internet díky eliminaci chyb na webových stránkách a nárůst a zlepšení spolupráce s franchizami, a to zaměřením leadrů pouze na franchizové pobočky.

SO – Strategie zohledňuje silné stránky a příležitosti. U ní lze očekávat především zvýšení prodejů zájezdů, a to pomocí široké nabídky zájezdů a doplňkových služeb, díky profesionálnímu přístupu a službám zaměstnanců, ale také novým franchizovým pobočkám. Tyto kamenné pobočky také mohou dopomoci zvýšení dostupnosti společnosti Invia.cz a zlepšení pozice na trhu cestovního ruchu. Důležité je také udržení pozice jedničky na trhu v internetovém prodeji zájezdů prostřednictvím dalšího zvýšení těchto prodejů. Velice účinná je také služba Faktor 100 a reklamní prvky, které nejenže udržují

společnost v povědomí stálých zákazníků, ale také upoutají potenciální klienty. Velkou výzvou pro společnost Invia.cz je rozšíření portfolia vlastních produktů.

WT – Strategie zohledňuje vliv slabých stránek a hrozeb podniku. Je v ní relativně málo možných aktivit. Jedná se například o zvýšení konkurenční výhody internetového prodeje prostřednictvím odstranění chyb na webových stránkách. Dále pak převaha nad konkurencí, a to díky spolupráci s více cestovními kancelářemi. To zapříčiní větší nabídku zájezdů a tím i vyšší tržby. Další aktivitou je kontrola informací od cestovních kanceláří, čímž se zvýší přesnost informací o nabízených zájezdech.

ST – Strategie kombinuje silné stránky a hrozby. Mezi hlavní aktivity patří především poskytování kvalitnějších služeb, než konkurence a získání tak konkurenční převahy. Dále pak lepší povědomí o společnosti oproti konkurenci, a to díky zapamatovatelným prvkům a kvalitní image společnosti. Další možnou aktivitou je pak vynahrazení vyšší ceny zájezdů věnováním dárků k zájezdům, nebo jiným službami.

Následuje fáze, která spočívá ve výběru vhodné strategie. Jednotlivé strategie jsou hodnoceny dle významnosti a atraktivity. Výběr nejvhodnější strategie je proveden na základě rozhodovací tabulky v příloze č. 9. Z údajů ve SWOT matici je možné stanovit obecné charakteristiky jednotlivých skupin.

5 Zhodnocení strategické analýzy a návrhy strategických alternativ

Návrhy možných strategických alternativ podniku vychází z výsledků předcházejících analýz. Zohledněny jsou všechny vlivy, které na podnik působí, a to jak interní, tak externí. Všechny tyto vlivy jsou pro současnou i budoucí strategii podniku velice důležité.

5.1 Zhodnocení výsledků analýz

Na základě jednotlivých analýz byla společnost Invia.cz vyhodnocena s velice dobrým výsledkem. Společnost Invia.cz má mnoho silných stránek, díky kterým si drží svou absolutní konkurenční pozici na trhu cestovního ruchu. Zároveň má stále několik příležitostí, díky kterým by si svou pozici mohla ještě vylepšit. Téměř od začátku života společnosti se Invia.cz jevila jako velice dobrý konkurenční podnik. S přibývajícimi roky o tom přesvědčuje.

Hlavním cílem společnosti Invia.cz je poskytování kvalitních služeb a to všem cílovým segmentům. Toho podnik dosahuje a udržuje si tak stále svou převažující konkurenční pozici.

Z výsledků STEP analýzy bylo zjištěno, že výběr dovolené má zásadní na vliv životní styl obyvatel. Tento faktor je jedním z nejvýznamnějších. Pokud se segmenty rozdělí právě podle životního stylu, lze s přehledem zjistit, jaký typ dovolené si každý segment vybírá. Dalším významným faktorem jsou hodnoty obyvatel. Po otevření hranic začali lidé objevovat nové kouty světa. Nyní se však stále častěji vrací k tradičním dovoleným především na území Evropy. Výběr dovolené také v posledních letech ovlivnil rozvoj informačních a telekomunikačních technologií, díky nimž si mohou klienti vybírat zájezd v pohodlí domova. Stejně tak mohou vyřídit veškeré formality týkající se koupě zájezdu, včetně platby. Konkurenční výhodu si společnost Invia.cz udržuje velice propracovanou propagací včetně webových stránek www.invia.cz, právě prostřednictvím nichž si klienti mohou zájezd zakoupit. Dalším velice významným faktorem, který má vliv na nákup zájezdů a tím i chod společnosti Invia.cz, je nezaměstnanost. Kvůli té přechází mnoho klientů na levnější dovolenou. I přesto si však většina Čechů, minimálně jednu dovolenou ročně, dopřeje. S tím souvisí také fakt, že i přes některé negativní faktory, trh cestovního

ruchu neustále roste a má rostoucí tendenci i do budoucna. Z politického hlediska prodej zájezdů nejvíce ovlivnil vstup České republiky do Evropské Unie a Schengenského prostoru. Ten, v oblasti cestovního ruchu, způsobil největší převrat a dal cestování nový rozměr. Další významnou změnou je pak povinnost dětí mít svůj vlastní cestovní pas.

Analýza konkurentů jenom potvrzuje konkurenční pozici společnosti Invia.cz. Podnik víceméně nemá reálnou konkurenci, což potvrdil i management společnosti. Přesto však byli vybráni 3 největší konkurenti a to Dovolena.cz, Zajezdy.cz a Sdovolena.cz. Invia.cz jednoznačně vítězí v počtu zastoupených CK, s počtem 315, ale i šíří nabízených doplňkových služeb. Společnost má také nejpropracovanější systém webových stránek a o konkurenční výhodě svědčí i 50% podíl na trhu cestovního ruchu.

Z analýzy klíčových zdrojů a kompetencí bylo zjištěno, že faktory, díky kterým má Invia.cz nad svými konkurenty převahu jsou především velký počet zastoupených cestovních kanceláří nebo unikátní služba Faktor 100, díky které klienti nepřijdou o své peníze od zkrachovalé CK. Významná je také spolupráce formou frachiz, díky které má společnost Invia.cz, kamenné pobočky téměř po celé České republice. Na rozdíl od jiných cestovních agentur funguje Invia.cz také jako cestovní kancelář a nabízí i své vlastní zájezdy.

Z výsledků Porterovy analýzy vyplývá, že na trhu cestovního ruchu je velký počet konkurentů, avšak většina z nich společnost Invia.cz neohrožuje. Vzhledem k tomu, že však neexistují téměř žádné vstupní bariéry, je zde možnost vstupu nových konkurentů. Přímé substituty na trhu neexistují. Jediným substitutem mohou být vlastní cesty organizované bez pomoci cestovní kanceláře. Vyjednávací síla odběratelů zde samozřejmě existuje, ale na společnost Invia.cz má spíše vliv jako na cestovní kancelář. Klienti mohou ovlivnit snížení ceny vlastních zájezdů společnosti. Vzhledem k tomu, že vlastní produkty společnosti Invia.cz jsou, oproti konkurenčním, velice výhodnými nabídkami, není zde velká pravděpodobnost vlivu odběratelů. Vyjednávací síla dodavatelů je větší, protože jen díky cestovním kancelářím, které společnosti zastupuje, profituje. Tato vyjednávací síla je však omezena faktem, že Invia.cz přivádí právě těmto cestovním kancelářím, klienty a tím i zisky.

Podstatnou analýzou je finanční analýza společnosti Invia.cz. Nejvýznamnějším faktorem z finanční oblasti je růst tržeb z prodaných zájezdů a dalších produktů, jejichž výše v roce 2014 byla 3,4 miliardy Kč.

Z ukazatelů rentability je patrné, že podnik je ve všech směrech velice rentabilní, což jenom koresponduje s dalšími analýzami. Výsledky ukazují, že ukazatelé rentability zcela převyšují uvedené minimální hodnoty, což svědčí o velké rentabilitě podniku. Ukazatelé aktivity jsou již poněkud horší. Doba obratu pohledávek i závazků je poměrně vysoká. Průměrná hodnota doby obratu pohledávek je cca 197 dní a závazků cca 218 dní. Dobré je však, že společnost až do roku 2013 byla schopná rychleji platit své závazky, než vymáhat pohledávky. Obrat v tomto roce ale není příliš velký a je způsoben vysokými výdaji na reklamu a změnu image. Hodnoty ukazatelů likvidity jsou relativně v doporučených hodnotách anebo se jim blíží. To znamená, že společnost je v případě potřeby schopná přeměnit velkou část svých aktiv na peněžní prostředky. Posledními ukazateli jsou ukazatelé zadluženosti, ze kterých vyplývá, že cizí kapitál ve společnosti klesal opět, až do roku 2013 kdy dosáhl více, než 85%. To je způsobeno čerpáním vysokého úvěru na zahraniční investice.

Analýzou zájmových skupin bylo zjištěno, že nejvlivnějšími skupinami, které na společnost působí, jsou vlastníci, management, zaměstnanci a zákazníci. Všechny tyto skupiny chtějí příznivé podmínky pro správný chod podniku. Vlastníci a management chtějí především růst tržeb a udržení, případně zlepšení konkurenční pozice firmy. To je důležité také pro zaměstnance, protože pokud by firma neprosperovala, je zde možnost snížení mezd, případně propouštění. Pro zákazníky je to dobré z toho důvodu, že stabilnější společnost jim přináší větší jistotu a bezpečí při koupit zájezdů. Vzhledem k tomu, že při koupi zájezdů se jedná většinou o vyšší částky, je pro klienty velice důležité, aby se je nebáli předem zaplatit.

Na základě SWOT analýzy byly vybrány nejvlivnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

Silných stránek má společnost Invia.cz nejvíce. Je možné zde nalézt mnoho faktorů, které pozitivně ovlivňují chod společnosti i celkový pohled na ni. Tyto faktory představují společnost Invia.cz jako celek, poskytující kvalitní služby svým zákazníkům. Ti tak

nepotřebují vyhledávat konkurenci, ale neustále se vracejí do cestovní agentury Invia.cz i přes to, že nabízí zájezdy na stejné ceny, jako cestovní kanceláře nebo ostatní cestovní agentury. Mezi nejvýznamnější silné stránky patří především fakt, že Invia.cz má velice silnou pozici na trhu a je největším internetovým prodejcem zájezdů. Stejně tak její kamenné pobočky pokrývají téměř celou Českou republiku. Velkým plusem je vybudování velice dobré image, která ovlivňuje jak stálé, tak nové zákazníky. Silnou stránkou, která ovlivňuje klienty při výběru cestovní agentury je také služba Faktor 100.

Slabé stránky jsou faktory, které chod podniku ovlivňují negativně a je třeba je eliminovat. Vzhledem ke kvalitnímu managementu nemá Invia.cz slabých stránek mnoho. Nejvýznamnější slabé stránky, které je třeba odstranit, jsou pak především chyby ve webových stránkách, které velmi ovlivňují konečný názor klientů na cestovní agenturu. Významná je také absence některých cestovních kanceláří, ale také absence všech výhod, které poskytují zastoupené cestovní kanceláře.

Příležitosti jsou faktory z externího prostředí, které společnost ovlivňují pozitivně. Podnik by se jich měl chopit, což by mu mohlo pomoci ke zlepšení stávající situace. Mezi nejvýznamnější příležitosti patří především růst trhu, který je neustále prognózován. Dalším důležitým faktorem je růst zájmu potenciálních klientů o zprostředkování dovolené a růst zájmu potenciálních franchizantů.

Hrozby podnik ovlivňují z negativního hlediska, a proto by se jim měl vyhýbat. Největší hrozbou současnosti je oslabení koruny. Dalšími hrozbami pro společnost Invia.cz jsou především růst konkurence, zájezdy, jež neodpovídají nabídce, ale také možnost internetového prodeje konkurence.

5.2 Výběr strategické alternativy

Na základě zhodnocených výsledků jednotlivých analýz je vybrána strategická alternativa doporučená pro zlepšení stávající situace podniku.

5.2.1 Návrh strategie dle SWOT analýzy

Na základě matice SWOT analýzy byly vygenerovány 4 základní strategie. Prostřednictvím rozhodovací tabulky pak byla vybrána nejvhodnější strategie, a to strategie SO. Tato strategie vyšla jako nejvhodnější také především díky tomu, že Invia.cz má velice

dobré postavení na trhu a velkou řadu zákazníků. Současná strategie je tedy velice vhodně zvolená a dá se pouze zlepšovat.

Je třeba udržovat si pozici největšího internetového prodejce zájezdů a také se snažit tuto pozici i nadále zlepšovat. Toho je možné docílit především zvýšením prodeje zájezdů jak přes internet, tak v kamenných pobočkách. Napomáhá tomu také profesionální přístup zaměstnanců a poskytování kvalitních služeb předepsaným způsobem, díky kterému odcházejí klienti spokojení a rádi se vracejí zpět. Velice důležitou silnou stránku, která také napomáhá zlepšení a udržení pozice na trhu je neustálé rozšiřování společnosti prostřednictvím novým franchizových kamenných poboček. Toto neustálé rozšiřování také společnost Invia.cz stále více přibližuje svým zákazníkům a je dostupná i lidem, kteří internet nepoužívají, nebo preferují nákup dovolené přímo v kamenné pobočce. Velkou výhodou je také fakt, že Invia.cz je především internetový prodejce zájezdů. V současné době se prodej zájezdů přes internet zvyšuje a u Invia.cz jsou klienti na tento prodej zvyklí a budou se k tomuto portálu neustále vracet. Invia.cz má svůj velký tržní podíl především díky široké nabídce zájezdů a doplňkových služeb. Díky těmto faktorům si svůj podíl na trhu může ale neustále zvyšovat. Zvýšením tržního podílu a zlepšením konkurenční pozice se samozřejmě zvýší tržby společnosti, což je žádoucí.

5.2.2 Návrh strategie dle Ansoffovy matice

Pro lepší posouzení vybrané strategie je zvolen další způsob výběru strategie a to Ansoffova matice. Ta je často používána podniky, které chtějí dosáhnout většího růstu firmy. Záleží na tom, zda chce společnost vytvořit nový produkt, nebo pouze inovovat současný a zda se je žádoucí zůstat na stejném trhu, nebo expandovat a nový trh.

Obr. č. 5 – Ansoffova matice

Trh \ Produkt	Současný	Nový
Současný	Penetrace trhu	Rozvoj výrobku
Nový	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Mallya, 2007, s. 120

Z následujícího obrázku lze vyčíst, že Ansoff rozděluje strategie růstu na 4 základní:

- **Tržní penetrace** – tuto strategii využijí podniky, které chtějí současný produkt udržet na současném trhu
- **Rozvoj produktu** – strategie určená pro firmy, které chtějí inovovat stávající produkt na současném trhu
- **Rozvoj trhu** – tato strategie je vhodná pro podniky, které se chtějí soustředit na stávající výrobky, ale novém trhu
- **Diverzifikace** – tuto strategii volí firmy, které chtějí s novým produktem proniknout na nový trh

Vzhledem k pozici společnosti Invia.cz je zde možná pouze jedna strategie a to strategie rozvoje produktu.

Strategie vyvozené z Ansoffovy matice většinou vedou ke změnám v oblasti podnikání, což Invia.cz nepotřebuje, zajímavá by pro ni ale mohla být expanze v jejich aktivitách. U této strategie je často třeba vyšších investic, což by ale pro společnost Invia.cz neměl být problém. Vyšší investice a rizikovost však mohou přinést lepší výsledky (Mallya, 2007, s 122).

Strategie rozvoje produktu

Je to nejrizikovější strategie. Jedná se provedení změn v portfoliu podniku, neboli zavedení nových produktů na existující trh.

Důvodem pro tuto strategii jsou především vlastní zkušenosti z kamenné pobočky Invia.cz a rozhovory s jinými zaměstnanci, kteří se velice často setkávají s tím, že klienti požadují služby, které společnost Invia.cz, neposkytuje. Většina klientů je se službami společnosti spokojena, avšak určité služby opravdu chybí a někdy potenciální zákazníci odvedou ke konkurenci.

Zájezdů nabízí společnost Invia.cz dostatek, nejvíce poptávanou službou kromě zájezdů jsou však samostatné jízdenky. Klienti mají již velice často své známé v zemích jižní Evropy, a proto shánějí pouze jízdenky. Invia.cz tuto službu zatím neposkytuje, ale mohla by ji přinést další segment zákazníků a tím finanční prostředky. Některé cestovní kanceláře

nabízejí samostatné jízdenky, ale pouze velice omezeně a většinou z Prahy nebo Brna. Klienti, však často poptávají jízdenky právě z míst, kde sídlí kamenné pobočky.

Kromě toho, klienti také často poptávají odvoz na letiště. Existuje několik cestovních kanceláří, které tuto službu poskytují, ale pouze z velkých měst. Další podmínkou pro svoz na letiště je určitý počet cestujících a je nabízen většinou pouze v sezoně. Pro společnost Invia.cz by bylo velice vhodné zařadit tuto službu do svého portfolia a nabízet svozy na letiště ze všech měst, ve kterých má své kamenné pobočky.

Velice často poptávanými jsou zájezdy autobusovou dopravou z místa bydliště, nebo z blízkého okolí. Mnoho cestovních kanceláří nabízí odjezdy autobusovou dopravou z velkého množství míst po České republice. Problém je ale v tom, že odjezdy jsou, jako v přechozích případech, většinou z velkých měst a kvůli tomu klienti často zájezd odmítnou. Pro společnost Invia.cz by bylo vhodným tahem, mezi své vlastní produkty, zařadit zájezdy z více míst České republiky tak, aby pokryla i menší města, rovnoměrně po celé České republice. Vhodné by bylo vytvořit několik tras po celém státu tak, aby maximální dojezdová vzdálenost do místa odjezdu byla 30 km.

Další službou, kterou by Invia.cz měla zařadit do svého portfolia, by měla být větší nabídka vlastních zájezdů. Invia.cz v současné době s touto službou začíná a tak má vlastních zájezdů málo a jedná se pouze o autobusové zájezdy. Vhodné by bylo zařadit také letecké zájezdy, zpočátku do více navštěvovaných destinací, později by se nabídka mohla rozšiřovat.

5.2.3 Možnost doplnění strategií

Jak již bylo řečeno, společnosti Invia.cz je jedničkou na trhu v prodeji online zájezdů. V budoucnosti by však mohla být ohrožena skutečností, že by se mohla rozrůst konkurence cestovních agentur, které nabízejí prodej zájezdů prostřednictvím internetu. Zároveň ji mohou stále ohrožovat velké cestovní kanceláře, které již tento typ prodeje využívají.

Společnost Invia.cz v poslední době vložila mnoho finančních prostředků do reklamy a televizní reklamu zařadila do hlavního vysílacího času. Avšak mínusem je, že tato reklama byla v televizi viditelná pouze přes sezonu a v současné době mohou klienti zaregistrovat pouze reklamu na internetu a v rádiu. Určitě by bylo vhodné televizní reklamu (například

v jiném vysílacím čase) zahrnout i mimo sezonu, kdy se kupují například lyžařské zájezdy, first minute nebo poznávací zájezdy.

Z provozní perspektivy by jistě bylo vhodné uzavírat smlouvy s brigádníky na minimálně půl roku. Za tu dobu by jistě získali určité zkušenosti a odborné dovednosti. Zároveň pro zaměstnance by bylo velice vstřícným krokem, stanovení stejného způsobu odměňování v celé společnosti. Je jasné, že každá franchiza má jiný způsob odměňování, některé z nich tak své zaměstnance odměňují velice málo a naprosto jinak, než jiné. I přesto, že průměrná mzda v cestovním ruchu je velice nízká, Invia.cz má natolik dobré postavení, že by tento průměr mohla alespoň nepatrně zvýšit. Tento fakt má také vliv právě na vysokou fluktuaci brigádníků. Ve spojení s brigádníky by také bylo velice vhodné, aby pro ně bylo zpřístupněno (mnohdy i nařízeno) více odborných školení tak, aby mohli opravdu poskytovat stejné informace, jako stálí zaměstnanci společnosti.

Z finanční perspektivy je třeba snížit zadluženost podniku, která je díky úvěru do zahraničních investic vysoká. Splatnost tohoto úvěru je až do roku 2018. To je možné právě výše uvedenými návrhy na zlepšení, především pak zařazením nových produktů a doplňkových služeb do svého portfolia, rozšířením společnosti o nové franchizy a spolupráce s více cestovními kancelářemi.

5.2.4 Hodnocení strategických alternativ

Před implemencací strategie je třeba ji posoudit ze 4 základních hledisek. Těmito hledisky jsou vhodnost, přijatelnost, realizovatelnost a poskytnutí výhody

Strategie dle SWOT analýzy

Přijatelnost

Tato strategie vyhovuje požadavkům nejvlivnějším zájmovým skupinám podniku, především pak vlastníkům a manažerům firmy. Jejich hlavní zájmy se ztotožňují s cíli podniku. Strategie je ale vhodná i pro zaměstnance, kteří ve stále rostoucí společnosti uvidí pevné a stabilní zázemí a možnost větších odměn. Stejně tak je tato strategie vhodná pro cestovní kanceláře, jako dodavatele, a klienty, jako odběratele. Tyto subjekty budou také mnohem raději spolupracovat se společností s lepším postavením na trhu.

Vhodnost

Na základě SWOT analýzy byla vybrána strategie SO, která využívá silných stránek a příležitostí společnosti. Tato strategie je pro firmu Invia.cz vhodná především z toho důvodu, že cestovní agentura již má dobré postavení na trhu a vysoké tržby, tento stav je třeba nadále udržovat, případně mírně zlepšovat. Strategie odpovídá dlouhodobému cíli společnosti udržet si pozici celorepublikové jedničky v internetovém prodeji zájezdů.

Realizovatelnost

Strategie je realizovatelná za předpokladu zvýšení zájmu klientů o zprostředkování dovolených a také zájmu o nákup dovolených prostřednictvím internetu. Oba tyto faktory mají rostoucí tendenci. Důležité jsou také odborné dovednosti a znalosti. Pokud tedy Invia.cz investuje finanční prostředky do častějších školení, nemá tato strategie s realizovatelností nejmenší problém.

Poskytnutí výhody

Tato strategie umožňuje využití všech výhod, které má společnost Invia.cz oproti své konkurenci, jako je velká síť zastupujících cestovních kanceláří, široké portfolio dalších služeb, dobrá image podniku a reklamní prvky. Její konkurenční postavení by se tak buď udrželo na stejné úrovni, nebo zlepšilo.

Strategie dle Ansoffovy matice – strategie rozvoje produktu

Přijatelnost

Tato strategie by nejvíce zaujala a vyhovovala požadavkům zájmové skupiny zákazníků. Pokud by společnost Invia.cz prodávala své zájezdy do více destinací, své vlastní jízdenky, svozy na letiště a odjezdy autobusů z více měst po České republice, zaujala by tak velké množství potenciálních klientů. Pokud by se to podařilo, tržby společnost by stouply a uspokojeni by pak byli také vlastníci, manažeři i zaměstnanci.

Vhodnost

Strategie by pomohla společnosti Invia.cz odstranit nedostatky a využít příležitosti k tomu vylepšit své portfolio o služby, o které mají klienti zájem. Touto cestou by společnost

mohla také dosáhnout svých vytyčených cílů a získat tak ještě lepší postavení na trhu a větší podíl.

Realizovatelnost

Tato strategie je realizovatelná za předpokladu, že společnost Invia.cz vynaloží větší úsilí a finanční prostředky na získání poptávaných služeb. Vzhledem k tomu, že má firma v současnosti více, než 80% cizího kapitálu, mohlo by to být obtížné. Na druhou stranu rozšíření portfolia služeb může společnosti Invia.cz přinést velký růst tržeb.

Poskytnutí výhody

I přes to, že Invia.cz má v současné době velkou konkurenční výhodu, rozšíření portfolia ji může ještě více zvětšit.

5.2.5 Výběr strategie

Invia.cz má velice dobré postavení na trhu, což je způsobeno správně vybranou a implementovanou současnou strategií. Obě výsledné strategie by tuto strategii mohly rozšířit a přinést tak více finančních prostředků do firmy. Obě také korespondují s hlavním cílem podniku. Každá z vybraných strategií má své přednosti. Vzhledem k tomu, že společnost může využívat více strategií, bylo by vhodné obě strategie nakombinovat a doplnit o další doplňkové aktivity, jako je například reklama v televizi i mimo sezonu, nebo uzavírání smluv se zaměstnanci na delší období, čímž se zvýší jejich odbornost. Pokud by se strategie správně nakombinovaly a doplnily o tyto aktivity, Invia.cz by jistě dosáhla většího podílu na trhu i konkurenčního postavení.

Hlavní strategií měla být strategie rozvoje produktu dle Ansoffovy matice, a to především proto, že chybějící jízdenky a svozy na letiště jsou důležitou slabou stránkou podniku stejně, jako úzká nabídka vlastních zájezdů a odjezdy z více měst v ČR. Klienti tyto služby požadují a společnost by tam mohla využít příležitosti rozšíření portfolia na stávajícím trhu.

6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo, na základě zjištěných údajů z analýz, navrhnout vhodnou strategii, která by mohla pomoci vylepšit současnou situaci a tržní pozici podniku Invia.cz. Dílčím cílem pak byly právě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy pro zjištění současné situace společnosti a zajištění podkladů pro navržení nové, popřípadě rozšiřující strategie.

Práce byla rozdělena na dvě základní části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část byla zaměřena na vysvětlení pojmů z oblasti strategického řízení tak, aby přiblížila praktickou část práce. Vycházela především ze sekundárních zdrojů z odborné literatury a webových zdrojů.

Praktická část pak byla věnována společnosti Invia.cz. Nejprve byla stručně představena, následně byla popsána její historie od vzniku až po současnost, portfolio služeb a další.

Následně byly provedeny jednotlivé analýzy vnějšího prostředí, vnitřního prostředí a metody, které kombinují vnitřní a vnější prostředí podniku.

Z analýz vnějšího prostředí byla použita STEP analýza, Porterův model 5 konkurenčních sil a analýza konkurence. Z vnitřního prostředí pak byly analyzovány klíčové faktory a kompetence podniku a následně byla provedena finanční analýza.

Výsledky z předchozích analýz byly zaneseny do matice SWOT analýzy, která dává přehled o silných a slabých stránkách podniku, ale také jeho příležitostech a hrozbách. Z matice SWOT analýzy byla následně vybrána nejvhodnější strategie, a to strategie využívající silných stránek a příležitostí společnosti

Při tvorbě strategie je dobré vytvořit si několik alternativ. Proto byla prostřednictvím Ansoffovy matice vybrána také jedna strategie, a to strategie rozvoje produktu, respektive rozšíření portfolia nabízených služeb.

Posledním krokem bylo zhodnocení navržených alternativ, při níž bylo využito 4 základních kritérií, a to přijatelnost, vhodnost, realizovatelnost a poskytnutí výhody. Na základně těchto kritérií vyšlo, že obě strategie odpovídají dlouhodobým hlavním cílům podniku a korespondují se zájmy nejvlivnějších zájmových skupin, a to vlastníků,

manažerů, zaměstnanců, dodavatelů a odběratelů. Z těchto a dalších důvodů byly vyvozeny závěry, že pro podnik Invia.cz by bylo nejvhodnější tyto strategie zkombinovat a doplnit o další navržené aktivity. Hlavní strategií by pak mělo být rozšíření portfolia produktů.

Společnost Invia.cz má velice dobré postavení na trhu a využití těchto strategií by tuto pozici mohlo ještě více vylepšit. Firma by si tak získala nové segmenty zákazníků a nové stálé zákazníky a doporučení. Zároveň by se zvýšily tržby společnosti a snížil podíl cizího kapitálu ve firmě.

Hlavním cílem práce bylo navržení vhodné strategie pro zlepšení situace podniku. Vzhledem k tomu, že společnost Invia.cz je na tom velice dobře, dalo se předpokládat, že budou navrženy malé změny. Tento cíl byl splněn.

Dílkovými cíli bylo charakterizování podniku a analýzy jeho vnitřního a vnějšího prostředí, čehož bylo také dosaženo.

7 Seznam zdrojů

BLAŽKOVÁ Martina, Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3

DEDOUCHOVÁ Marcela, Strategie podniku, Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

FOTR Jiří, VACÍK Emil, SOUČEK Ivan, ŠPAČEK Miroslav, HÁJEK Stanislav, Tvorba strategie a strategické plánování, Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 385 s. ISBN 978-80-247-3985-4

FOTR Jiří, VACÍK Emil, SOUČEK Ivan, ŠPAČEK Miroslav, HÁJEK Stanislav, Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe, Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-8143-3.

HANZELKOVÁ Alena, KEŘKOVSKÝ Miloslav, ODEHNALOVÁ Dana, VYKYPĚL Oldřich, Strategický marketing. Teorie pro praxi, Praha: C H Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-740-0120-8.

JAKUBÍKOVÁ Dagmar, Strategický marketing -Strategie a trendy, Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KELLER Lane Kevin, KOTLER Philip, Marketing Management, 12. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KEŘKOVSKÝ Miloslav, VYKYPĚL Oldřich, Strategické řízení: teorie pro praxi, 2. vydání, Praha: C H Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

MALLYA Thaddeus, Základy strategického řízení a rozhodování, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

RŮČKOVÁ Petra, Finanční analýza, 4. rozšířené vydání, Praha Grada Publishing a.s., 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

VÁCHAL Jan, VOCHOZKA Marek a kolektiv, Podnikové řízení, Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-8682-7.

ZUZÁK Roman, Strategické řízení podniku, Praha: Grada Publishing, a. s, 2011. 176 s.
ISBN 978-80-247-4008-9

ŽŮRKOVÁ Hana, Plánování a kontrola - klíč k úspěchu, Praha: Grada Publishing a.s.,
2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

BARKSDALE Susan, LUND Teri, 10 Steps to Successful Strategic Planning, American
Society for Training and Development, 2006. 248 s. ISBN 1-56286-457-2

HILL Charles, JONES Gareths, Strategic Management Theory: An Integrated Approach,
Cengage Learning: 2012. 960 s. ISBN: 978-1-111-82584-3

HILL Charles, JONES Gareth, Strategic Management: An Integrated Approach, 10th
edition, Cengage Learning: 2014. 528 s. ISBN 978-1-285-18449-4

SADLER Philip, Strategic Management, 2nd edition, Kogan Page Publishers 2003. 272 s.
ISBN 0-7494-3938-6

<https://managementmania.com/>

<http://www.podnikator.cz/>

<http://www.strategiefirmy.cz/>

<http://www.strateg.cz/>

<https://or.justice.cz/>

<http://www.invia.cz/>

<http://www.jobs.cz/>

<http://www.kurzy.cz/>

<http://www.czso.cz/>

<http://www.mmr.cz/cs/>

<http://magazin.ceskenoviny.cz/>

<http://www.businessinfo.cz/>

<http://www.ipodnikatel.cz/>

<http://magazin.ceskenoviny.cz/>

8 Seznam grafů, tabulek, obrázků

Seznam grafů

Graf č. 1 – Podíl nejprodávanějších produktů společnosti Invia.cz

Graf č. 2 - Vývoj nezaměstnanosti

Seznam tabulek

Tab. č. 1 - Nejvlivnější faktory na společnost Invia.cz

Tab. č. 2 - Porterův model 5 sil

Tab. č. 3 – Hodnocení konkurentů

Tab. č. 4 – Rentabilita vlastního kapitálu

Tab. č. 5 – Rentabilita celkového vloženého kapitálu

Tab. č. 6 – Rentabilita tržeb

Tab. č. 7 – Doba obratu pohledávek

Tab. č. 8 – Doba obratu závazků

Tab. č. 9 – Celková likvidita

Tab. č. 10 – Pohotovost aktivita

Tab. č. 11 – Okamžitá likvidita

Tab. č. 12 – Celková zadluženost

Tab. č. 13 – Koeficient samofinancování

Tab. č. 14 - Zjednodušená SWOT analýza

Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Proces strategického řízení

Obr. č. 2 – Formulace strategie

Obr. č. 3 – Generická konkurenční strategie dle Portera

Obr. č. 4 – Upravený model pěti sil (Michael E. Porter)

Obr. č. 5 – Ansoffova matice

9 Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozmístění poboček Invia.cz po České republice

Příloha č. 2: Portfolio společnosti Invia.cz

Příloha č. 3: Členství, ocenění a certifikáty

Příloha č. 4: Nabídka služeb jednotlivých konkurentů

Příloha č. 5: Analýza zájmových skupin

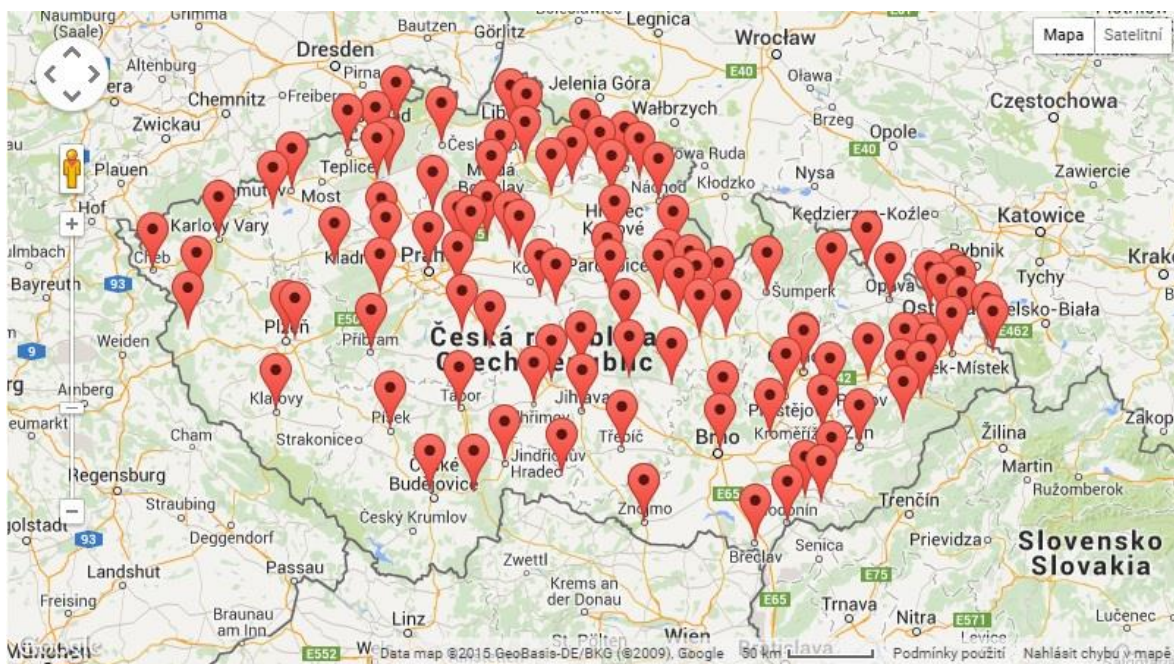
Příloha č. 6: Matice analýzy zájmových skupin

Příloha č. 7: SWOT analýza

Příloha č. 8: Matice SWOT analýzy

Příloha č. 9: Rozhodovací tabulka

Příloha č. 1: Rozmístění poboček Invia.cz po České republice



Zdroj: <http://www.invia.cz/o-invia/kontakty/nase-pobocky/> (15. 2. 2015)

Příloha č. 2: Portfolio společnosti Invia.cz

Portfolio služeb pro klienty

Katalogové, last minute a first minute zájezdy - od předních českých a slovenských kanceláří, ale také od menších, neznámých kanceláří. Klienti si mohou vybrat jak z pobytových, tak z poznávacích zájezdů, eurovíkendů a wellness pobytů po celém světě. Invia nabízí letecké, autobusové, autokarové zájezdy, ale i zájezdy s kombinovanou dopravou.

Zájezdy německých kanceláří – Invia.cz nabízí také zájezdy od německých kanceláří s odlety z Německa.

V současné má Invia.cz ve svém portfolio přes více, než 300 cestovních kanceláří. Kromě toho již několik let nabízí také své vlastní zájezdy především do Chorvatska a Itálie nazývané jako Vlastní produkt Invia.

Ubytování v České republice i zahraničí – Kromě klasických zájezdů nabízí Invia.cz také možnost rezervace ubytování ve většině evropských zemí (především Česká republika, Slovensko, Chorvatsko, Itálie)

Fotogalerie – na svých webových stránkách nabízí Invia.cz fotogalerii celého světa. Jednotlivé fotografie jsou uvedené u každého zájezdu a zároveň pak na samostatném odkazu. Fotografie jsou především od klientů, kteří již se společností cestovali.

Atlas světa – informace o zemích – pro své klienty vytvořila na svých webových stránkách společnost virtuální atlas světa, kde si každý může najít důležité informace o jakémkoliv státu.

Dárkové certifikáty – společnost nabízí dva druhy certifikátů [on-line]. Portfolio služeb Invia [9. 1. 2015]. Dostupné z <<http://www.invia.cz/o-invia/portfolio-sluzeb/>>.

- 1) Dárkový zakoupený certifikát – klient si zakoupí certifikát na určitou hodnotu, kterou přímo zaplatí. Tento certifikát je poté možno dát jakékoliv osobě, která si v dané hodnotě může zakoupit zájezd, popřípadě doplatit zbývající cenu.
- 2) Darovaný certifikát – klient, který zakoupí zájezd pro jakoukoliv osobu, si k tomuto zájezdu může nechat vystavit takzvaný „darovaný certifikát“. Tento certifikát je

tedy vystavený k určitému zájezdu a klient na něj může nechat napsat například věnování (interní zdroj podniku).

Letenky – Invia.cz nabízí letenky do celého světa. Jako službu navíc ještě společnosti nabízí vyřízení víza do dané země. On-line rezervační systém společnosti zobrazuje klientům aktuální letenky se zobrazením od těch nejlevnějších. Tento systém je napojený na globální rezervační systém a tak jsou ceny letenek vždy aktualizované na cenu v daném okamžiku. Kromě víza, nabízí Invia.cz, k letenkám, také možnost dokoupení cestovního pojištění [on-line]. Letenky [9. 1. 2015]. Dostupné z <<http://letenky.invia.cz/>>.

Parkování u letiště – společnost Invia.cz k zájezdům nabízí také parkování u letiště v Praze, Brně, Ostravě a Bratislavě. Všechna parkoviště jsou hlídána a fungují 24 hodin denně. Klienti mají na výběr ze zastřešených i nezastřešených parkovišť, která se nachází ve vzdálenosti maximálně 5 – 10 minut jízdy od letiště. Pokud není parkoviště v docházkové vzdálenosti od letiště, je v ceně parkování zahrnut transfer na letiště a zpět. Všechna parkoviště jsou informačním systémem propojena s letišti a mají informace o tom, kdy klienti přiletí, aby je již při přiletu čekal transferový vůz.

Cestovní pojištění AXA ASSISTANCE – k zájezdům zakoupeným přes cestovní agenturu Invia.cz, je možné si dokoupit cestovní pojištění od společnosti AXA. Je možno sjednat následující druhy cestovního pojištění:

- **Komplexní cestovní pojištění se stornem** – toto pojištění obsahuje léčebné výlohy, pojištění zavazadel (i v průběhu přepravy), odpovědnost za škodu vůči třetí osobě a storno zájezdu ze strany klientů. Kvůli stornu zájezdu je třeba toto pojištění sjednat při koupi zájezdu, maximálně do 24 hodin od jeho koupě.
- **Klasické cestovní pojištění** – jedná se o základní cestovní pojištění zahrnující léčebné výlohy, pojištění zavazadel a odpovědnost za škodu.
- **Pojištění do exotických destinací** – stejné, jako klasické, avšak s vyšším plněním.
- **Pojištění rizikových sportů** – dražší pojištění, které zahrnuje i pojištění při rizikových aktivitách na dovolené.

Portfolio služeb pro majitele webových stránek.

Pro majitele internetových stránek nabízí Invia.cz takzvaný Affiliate, neboli partnerský program. Ten funguje především na principu poskytnutí bannerů umístěných na různé www stránky. Majitel stránek má z každého kliknutí 0,8 nebo 1,20 Kč (záleží na typu odkazu). Dále získá 1% z prodeje zájezdu, pokud zakoupen do 14 od kliknutí na banner. Affiliate program je kromě České republiky dostupný také na Slovensku, v Polsku a Maďarsku [on-line]. Affiliate program [27. 1. 2015]. Dostupné z <<http://partner2.invia.cz/o-projektu/>>.

Portfolio služeb pro majitele cestovních agentur

Invia franchising – možnost franchizingové spolupráce s cestovními agenturami. Aby se mohly stát kamennými pobočkami Invia.cz, je třeba splnit několik podmínek a to:

- Poloha ve městě s více, než 8 000 obyvateli
- Umístění na hlavní třídě, nejlepší na pěší zóně nebo nákupním centru
- Povinnost dodržovat image a pravidla podniku
- Povinnost platby měsíčního poplatku [on-line]. Franchising [27. 1. 2015]. Dostupné z <<http://franchising.invia.cz/>>.

Invia profi - Pro další cestovní agentury nabízí společnost Invia.cz internetovou aplikaci pro vyhledávání zájezdů v katalogových a last minute nabídkách. Tato aplikace je podobná, jako stránky www.invia.cz, avšak s tím rozdílem, že cestovní agentury mohou zobrazit i název cestovní kanceláře a přímé kontakty. Na výběr je z 3 variant [on-line]. Invia profi [27. 1. 2015]. Dostupné z <<http://profi.invia.cz>>.

- **Mini** – varianta pro jeden počítač pro 8 000 zobrazení měsíčně. CA může vyhledávat v nabídce zájezdů od 30 cestovních kanceláří dle vlastního výběru. Cena této varianty je 189,- Kč měsíčně, nebo 2 000,- Kč ročně.
- **Optimal** – varianta pro 3 počítače a 30 000 zobrazení měsíčně. Zde si cestovní agentura může vybrat až 60 cestovních kanceláří k zobrazení. Cena je 325,- Kč měsíčně nebo 3 500,- Kč ročně

- **Diamant** – varianta opět pro 3 počítače se 30 000 zobrazeními měsíčně. Cestovní agentura však může využívat všech nabídek cestovních kanceláří ze stránek www.invia.cz. Cena toho balíčku je 599,- Kč měsíčně nebo 6 500,- Kč ročně

Tyto balíčky se dají objednat na minimální dobu 3 měsíců [on-line]. Invia PROFI – systém pro cestovní agentury [27. 1. 2015]. Dostupné z <<http://profi.invia.cz/cenik/>>.

Příloha č. 3: Členství, ocenění a certifikáty

Členství

- APEK (Asociace pro elektronickou komerci) 2006
- ACČKA (Asociace českých cestovních kanceláří a agentur) 2006
- IATA (Mezinárodní asociace leteckých dopravců) 2010
- ECTAA (The European Travel Agents' and Tour Operators' Associations) 2005
- ESF (Evropský sociální fond) 2013
- ACK ČR (Asociace cestovních kanceláří České republiky) 2013

Zdroj: <http://www.invia.cz/o-invia/clenstvi/>

Ocenění

- **Deloitte Technology Fast 50** - nejrychleji rostoucí česká technologická firma v kategorii Rising Stars ve střední Evropě (2006)
- **Web Top 100** – absolutní vítěz v kategorii Obchod a služby, 1. místo webových stránek v kategorii Cestovní ruch (2012)
- **TTG TRAVEL AWARDS** – vítězství v kategorii nejlepší on-line prodejce a 3. místo v kategorii nejlepší prodejce letenek (2013)
- **Českých 100 nejlepších** – ocenění v kategorii Cestovní ruch a hotelnictví

Zdroj: [http://www.invia.cz/o-invia/ocneni/\[25. 1. 2015\]](http://www.invia.cz/o-invia/ocneni/[25. 1. 2015])

Certifikáty

- **ISO 9001** – Certifikace systému managementu kvality
- **Pojištění záruky v důsledku úpadku cestovní kanceláře** – Pojistka proti úpadku u pojišťovny Uniqua (dostupné z [http://www.invia.cz/o-invia/certifikaty/\[25. 1. 2015\]](http://www.invia.cz/o-invia/certifikaty/[25. 1. 2015]))

Invia.cz podporuje

- Nadace Kapka naděje (2012)
- Liga proti rakovině Praha
- Letohrádek Vendula
- UNICEF
- Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením









Zdroj: [http://www.invia.cz/o-invia/o-spolecnosti/podporujeme/\[25. 1. 2015\]](http://www.invia.cz/o-invia/o-spolecnosti/podporujeme/[25. 1. 2015])

Příloha č. 4: Nabídka služeb jednotlivých konkurentů

Invia.cz	Dovolena.cz	Zajezdy.cz	Sdovolena.cz
Pojištění faktor 100	Dárkové certifikáty	Pojištění storno poplatků v hodnotě 600 Kč	Okamžitá rezervace některých zájezdů
Chytrá záloha od 500 Kč	Cestovní pojištění	Dárkové poukazy	
Dárkové certifikáty	Víza	Záloha 1 500 Kč	
Parkování u letiště	Pronájem aut	Parkování u letiště zdarma	
Dovolená na splátky	Cestovní průvodce	Komplexní cestovní pojištění za 1 Kč	
Cestovní pojištění	Mapy	Sleva Holiday World až 15%	
Autopůjčovna	Jízdní doklady	Týdny mimořádných slev	
Taxi služby	Citypasy		
Technická asistence			
Invia business			
Pojištění klidné dovolené			
Vízové služby			
Prodej vstupenek			
Rodinný právník			
CitiGol salonek			

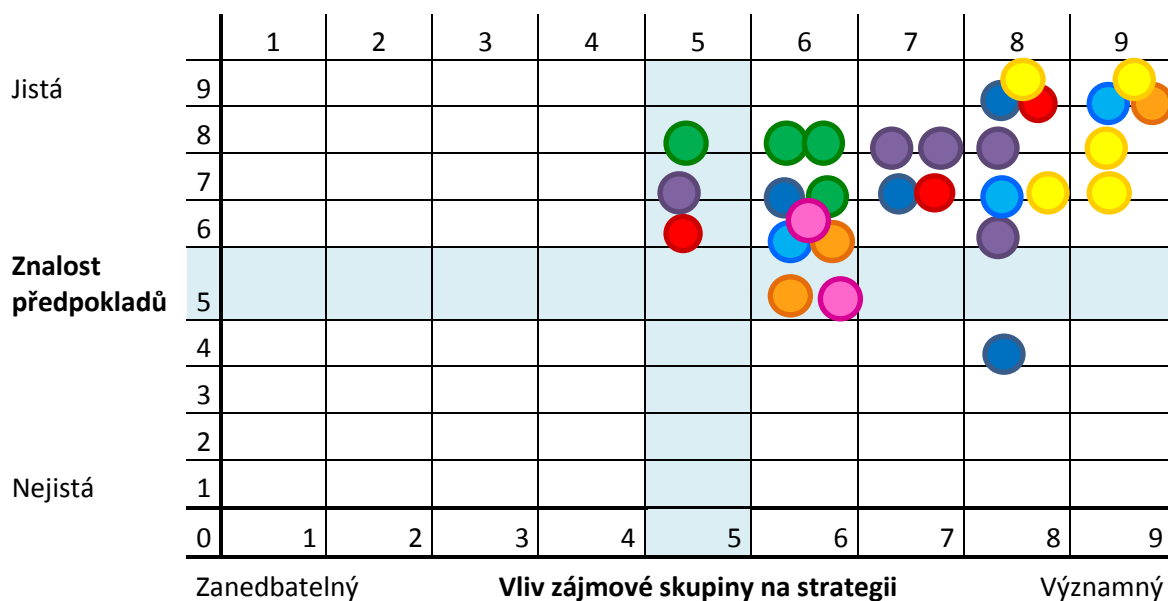
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 5: Analýza zájmových skupin

Zájmové skupiny	Hlavní předpoklady	Podporující x odporující	Význam	Jistota
Vlastníci 	Maximalizace zisku	Podporující	7	7
	Zvýšení tržeb	Podporující	8	9
	Pokles tržeb	Odporující	8	4
	Zvýšení podílu na trhu	Podporující	6	7
Management 	Maximalizace zisku	Podporující	7	7
	Zvýšení tržeb	Podporující	8	9
	Nekvalitní zaměstnanci	Odporující	5	6
Zaměstnanci 	Podíl z prodeje	Odporující	6	8
	Uspokojení z práce	Podporující	6	7
	Odměny	Podporující	5	8
	Zaměstnanecké výhody	Podporující	6	8
Zákazníci 	Slevy	Odporující	7	8
	Výhodné nabídky	Podporující	8	8
	Dárkové předměty	Podporující	5	7
	Výhodné balíčky služeb	Podporující	7	8
	Služby zdarma	Odporující	8	6
Dodavatelé 	Dodržování podmínek smlouvy	Podporující	9	9
	Nabízení jejich zájezdů	Podporující	8	7
	Získání co nejvíce zákazníků	Podporující	6	6
Konkurenti 	Dodržování pravidel soutěžení	Podporující	9	9
	Sdílení nových postupů	Odporující	6	5
	Jejich upřednostnění	Odporující	6	6
Vláda 	Odvádění daní	Odporující	8	9
	Dodržování zákonů a omezení	Podporující	7	9
	Dodržování spravedlivého soutěžení	Podporující	9	9
	Čisté informace o podnikání	Podporující	9	8
	Podpora podnikání	Podporující	8	7
Místní komunita 	Příležitosti zaměstnání	Podporující	6	5
	Dobrá pověst podniku a kladné přijetí	Podporující	6	6

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 6: Matice analýzy zájmových skupin



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 7: SWOT analýza

Silné stránky

Pozice největšího internetové prodejce zájezdů v ČR – Invia.cz si za své působení na trhu vybuodovala pozici celorepublikové jedničky prodeji zájezdů.

Spolupráce s velkým počtem cestovních kanceláří – společnost Invia.cz spolupracuje s více, než 300 cestovními kancelářemi po celé České republice. Tato spolupráce je výhodná jak pro cestovní agenturu, která tak může klientům nabídnout velkou škálu zájezdů, tak pro cestovní kanceláře, které díky cestovní agentuře získají více klientů a zvýší tak své obraty. Jejich nabídka je také dostupná po celé republice. Důležitým bodem této spolupráce je také fakt, že Invia.cz a spolupracující cestovní kanceláře si vytvářejí vzájemnou reklamu a podporu.

Pokrytí po celé České republice – V současné době má Invia.cz přes více, než 100 kamenných poboček po celé republice. Je dostupná v každém větším městě a proto není pro nikoho problém navštívit jednu z jejich poboček.

Dobře propracované webové stránky – Webové stránky společnosti Invia.cz prošly velkou rekonstrukcí stejně jaké celá její image. Zároveň jsou velice přehledné a propracované do každého detailu. Klienti i potenciální klienti si jednoduše podle zadaných kritérií jednoduše vyhledají odpovídající zájezd. Ty si poté mohou zobrazit od nejlevnějšího, nejprodávanějšího nebo nejlépe hodnoceného. U každého zájezdu jsou pak fotografie od cestovní kanceláře i od klientů a recenze klientů, kteří již hotel navštívili. Klienti také vidí, zda je zájezd volný a všechny důležité informace o zájezdu. Na konci stránky si poté mohou předběžně spočítat cenu zájezdu.

Možnost koupě zájezdu více způsoby – Klienti si u cestovní agentury mohou zájezd zakoupit prostřednictvím online formuláře na webových stránkách, e-mailem, telefonicky, nebo přímo v kterékoliv kamenné pobočce po celé České republice.

Diverzifikovaná nabídka zájezdů – cestovní agentura Invia.cz nabízí pobytové zájezdy do klasických evropských destinací, jako jsou například Řecko, nebo Chorvatsko. Kromě toho nabízí také zájezdy do destinací, jako Egypt, Tunisko, dále zájezdy do exotických destinací, ale také po České republice a Slovensku. Kromě pobytových zájezdů si klienti

mohou vybrat také z široké nabídky poznávacích zájezdů a eurovíkendů do nejrůznějších destinací včetně USA a dalších. Pokrývá tak zájezdy téměř do celého světa.

Široká nabídka doplňkových služeb – oproti ostatním cestovním agenturám si Invia.cz zakládá také na široké nabídce doplňkových služeb, které si zákazníci mohou zakoupit k zájezdu nebo letence. Nejvíce takto dokupovanými službami je především cestovní pojištění od pojišťovny AXA, dále pak parkování na letišti a víza. Další často kupovanou službou jsou dárkové certifikáty, ale i dovolená na splátky. Sezonní službou, kterou klienti v současné době hojně využívají je akce Chytrá záloha od 500 Kč na osobu.

Image společnosti – Invia.cz na trhu působí od roku 2002 a za tu dobu si vybudovala velice dobrou image. To vše především díky kvalitním službám a široké nabídce zájezdů a dalších služeb.

Věrní zákazníci – S nákupem zájezdu se zákazníci stále vracejí ke společnosti Invia.cz, a to především právě díky její image a kvalitě služeb. Invia.cz také nabízí také určitý věrnostní program ve formě slevy za určitou částku nakoupených zájezdů.

Dobře zapamatovatelné reklamní prvky – Invia.cz velice sází na celkový vzhled, image společnosti a působení na současné i potenciální zákazníky. Vše je sladěno do jednoho stylu (www stránky, bannery, desky na zájezdy, propagační materiály, vybavení kamenných poboček, televizní reklama a další). Vše je propracováno tak, aby zákazník ihned upoutalo a zůstalo jim v paměti. Základní barvou je modrá, která symbolizuje právě moře, nebe bez mraků a žlutá, která symbolizuje zářící slunce.

Profesionální přístup – všichni zaměstnanci společnosti Invia.cz jsou odborně proškolení. Každý nový zaměstnanec musí projít vstupním školením systému a práce s klienty. V průběhu celého roku jsou dále nabízena nejrůzněji zaměřená školení. Zaměstnanci Invia.cz jsou také zvaní na školení jednotlivých cestovních kanceláří, aby se více dozvěděli o jejich systému prodeje, novinkách, ale také nabízených destinacích. Důležitá je též reakce klientů, kteří po absolvování zájezdu vyplňují dotazník, ve kterém, mimo jiného, hodnotí také přístup pracovníka kamenné pobočky. Všechny úkony, které pracovníci provádí, musí zapisovat do systému, ve kterém může být následně kontrolováno, jestli vše probíhalo, jak má. Každý rok také kamenné pobočky navštěvuje tzv. mystery shopper, který předstírá, že je zákazník a kontroluje postup pracovníka pobočky od pomoci

s výběrem dovolené až po sepsání cestovní smlouvy. Rovněž je nahrávána většina telefonických hovorů.

Rychlost a flexibilita zaměstnanců – jakmile pracovník Invia.cz obdrží poptávku na určitý zájezd, reaguje okamžitě ověřením zájezdu, případně rovnou rezervací. Vzhledem k tomu, že rezervace jsou většinou platné krátkou dobu (v sezónu například i hodinu), je třeba vyřídit vše v co nejrychlejší čas. Zároveň jsou pracovníci schopni najít rychle vhodnou alternativu a přizpůsobovat se požadavkům klientů.

Unikátní technologie – Invia.cz využívá jak webových stránek, ze kterých si klienti mohou jednoduše vybrat zájezd a po internetu vyřídit vše potřebné, tak propracovaný interní systém, do kterého mají přístup všichni pracovníci společnosti.

Kvalitní management – společnost Invia.cz se může pyšnit výborným managementem, který se každodenně stará o správný chod společnosti a díky němuž má Invia.cz stále tak dobré výsledky s neustále rostoucí tendencí.

Dárky k zájezdům – většina klientů Invia.cz dostane k zájezdu malý dárek. Jedná se většinou spíše o propagační předměty, jako jsou propisky, pexesa, klíčenky, deštníky, hry a další. Klienti jsou však těmito dárky potěšeni. Za nákup zájezdů za více než 100 000,- Kč (zájezdy zakoupené na jednu osobu se sčítají), pak klienti získají slevu na zájezd ve výši 1 000,- Kč

Služba Faktor 100 – Invia.cz, jako jediná cestovní agentura nabízí tento druh služby. Jedná o takzvané pojištění, které spočívá v tom, že pokud si klient zakoupí zájezd právě přes společnost Invia.cz a pořádající cestovní kancelář zkrachuje, dostane klient certifikát na celou hodnotu zájezdu a do několika dnů, si může vybrat nový zájezd od jakékoliv jiné cestovní kanceláře, kterou Invia.cz, zastupuje. Jedinými podmínkami je, že zájezd musí být zakoupený opět přes cestovní agenturu Invia.cz a pokud je jeho cena nižší, peníze se mu nevracejí.

Vlastní produkt Invia.cz – v posledních letech se společnost orientuje i na prodej vlastních zájezdů, a to především do letovisek jižní Evropy, po kterých je neustálá poptávka. Invia.cz tudíž působí nejen, jako cestovní agentura, ale také jako cestovní kancelář.

Kontrola pojištění proti úpadku cestovní kanceláře – společnost Invia.cz požaduje, od cestovních kanceláří, které zastupuje, dokládání certifikátu o pojištění proti úpadku cestovní kanceláře. Tento dokument požaduje každého půl roku. Pokud ho cestovní kancelář nedodá, je automaticky zneaktivněna a její zájezdy jsou dočasně staženy z webových stránek, a to až do doby, kdy certifikát dodá.

Slabé stránky

Nabídka neobsahuje všechny cestovní kanceláře na trhu – I přesto, že Invia.cz v současné době nabízí zájezdy od více, než 300 cestovních kanceláří, vyskytnou se zákazníci, kteří si našli zájezd od cestovní kanceláře, kterou ještě nezastupuje. To může zákazníky odradit a odvést ke konkurenci.

Dražší cestovní pojištění – Invia.cz nabízí pojištění od společnosti AXA, jejíž pojištění je sice kvalitní, ale je poměrně drahé. Pro mnohé klienty je to úspora času, když si pojištění mohou zakoupit přímo k zájezdu, stále ale existuje spousta zákazníků, kteří pojištění pro jeho výši odmítnou.

Spolupráce s malým množstvím parkovišť – V sezóně, kdy mají klienti o parkování na letišti velký zájem, se často stává, že parkoviště je v jejich termínu obsazené.

Chyby ve webových stránkách Invia.cz – Web společnosti je sice velice dobře propracovaný, existují však stále chyby, které je třeba napravit. Tyto chyby se projevují především v situacích, kdy web ukazuje, že zájezd je volný, přesto je už vyprodaný. Dalším nedostatkem jsou občasné, ale velice důležité chyby v popisu zájezdu (např. vzdálenost od moře, vybavení pokoje, ne zcela reálné fotografie). Většina těchto informací je přebírána přímo od cestovní kanceláře, ale působí nepříjemnosti právě společnosti Invia.cz. Ve výjimečných případech se také stane, že se zájezd ukazuje za naprosto nereálnou cenu, jako například za 100 Kč. U každého zájezdu je formulář pro nahlášení chyby. Pokud by se však tyto chyby eliminovaly, přineslo by to úsporu času jak pro prodejce zájezdů, tak pro administrátory webových stránek.

Zájezdy tzv. „na vyžádání“ – Některé zájezdy se neprodávají klasickým způsobem, ale takzvaně „na vyžádání“. V tomto případě klienti sepíší smlouvu a zájezd zaplatí a teprve poté se ubytování vyžádává u majitele. Často se stane, že ten volné kapacity nepotvrdí.

V tomto případě se pak s klienty vybírá nový zájezd a zaplacená částka se dorovná, nebo vrací. Pro klienty je to velice nepříjemné, že musí zájezd zaplatit a nikdo jim negarantuje, že vyjde i přesto, že mají podepsanou smlouvu.

Fluktuace brigádníků – I přesto, že Invia.cz odborně školí všechny své zaměstnance, včetně brigádníků, tito pracovníci nemají dostatek znalostí a zkušeností. Na sezónu je vždy potřeba více zaměstnanců, a proto zde brigádníci zůstávají maximálně 4 měsíce. Za tuto dobu nejsou schopni si osvojit všechny znalosti a odborné znalosti.

Velký počet pracovníků – je samozřejmostí, že tak velká společnost, jako Invia.cz, zaměstnává velký počet zaměstnanců, avšak pokud se řeší nějaký problém mezi zaměstnanci napříč republikou, je to téměř vždy velice obtížné. Ve firmě panuje velká anonymita a nedostatečný kontakt mezi pracovníky.

Mnoho povinností leaderů franchiz – ve společnosti pracuje několik takzvaných leaderů, kteří mají na starosti franchizové kamenné pobočky. Tito leadři by měli být franchizám vždy k dispozici při řešení jakéhokoliv problému. Ti však mají na starosti také školení a další aktivity a ve chvíli, kdy jsou potřeba, bývají často nedostupní.

Absence všech výhod cestovních kanceláří – Invia.cz nabízí většinou výhod, které nabízejí cestovní kanceláře s ní spolupracující. Avšak klienti se mohou setkat s tím, že narazí na skutečnost, že určitou výhodu, nebo dárek k zájezdu, získají pouze, pokud si zakoupí zájezd přímo od pořádající cestovní kanceláře.

Příležitosti

Poptávka po určitých destinacích – I přesto, že společnost v současné době nabízí vlastní zájezdy například do Chorvatska a Itálie vlastní dopravou, klienti mají stále zájem také o destinace, jako je Řecko, Egypt, Turecko, Maroko a Spojené Arabské Emiráty. Roste také zájem o exotické destinace, jako je Thajsko, Kuba a další.

Prognózy růstu trhu cestovního ruchu – V současné době se stále předpokládá růst trhu cestovního ruchu a spolu s tím také nárůst výjezdů českých klientů do zahraničí.

Nárůst prodeje přes internet – V současném moderním světě preferuje stále více zákazníků nákupy přes internet, to se týká také zájezdů. Invia.cz má v tomto prodeji již velice dobrou pozici a její klienti jsou na tento způsob prodeje zájezdů zvyklí.

Rostoucí zájem potenciálních franchizantů – Z historie společnosti je patrné, že zájem menších podnikatelů o spolupráci, se společností Invia.cz, neustále roste a počet kamenných poboček se zvyšuje.

Růst zájmu o zprostředkování dovolené – Lidé mají stále větší tendenci ke koupi zájezdů pořádaných cestovními kanceláři. To je způsobeno především tím, že zakoupit zájezd tímto způsobem je mnohem jednodušší a ušetří jim spoustu práce. Všechny potřebné náležitosti za ně obstarají pracovníci cestovní kanceláře nebo agentury.

Hrozby

Růst konkurence – konkurence v cestovním ruchu neustále roste a to jak ze strany cestovních kanceláří, tak ze strany cestovních agentur. Ve své podstatě jsou konkurenty společnosti Invia.cz i cestovní kanceláře, které se společností spolupracují. Klienti si mohou zájezdy zakoupit přímo od nich. Všechny tyto subjekty mohou společnost Invia.cz ohrozit, i když jen mírně.

Zavádění internetových prodejů konkurencí – V dnešní době má téměř každá cestovní kancelář své vlastní webové stránky, na kterých si mohou, potenciální klienti, prohlédnout jejich nabídku zájezdů, popřípadě vybraný zájezd přímo zarezervovat. Stejně tak i cestovní agentury začínají zavádět své vlastní webové stránky. Hrozbou je i zavedení on-line rezervace u více těchto subjektů.

Oslabení koruny – oslabení koruny je v současné době velice diskutovaným tématem. Kvůli tomuto oslabení vůči dolaru a euru rostou ceny mnoha zájezdů. Vstřícným krokem většiny cestovních kanceláří, který tuto hrozbu zmírňuje, je garance ceny first minute zájezdů za nižší cenu srovnatelnou před tímto poklesem hodnoty.

Problémy s prodejem zájezdu – někdy nastane případ, že zájezd je již prodaný a zaplacený a cestovní kancelář ho zruší. To se může stát především z důvodu naplnění kapacity ubytovacího zařízení, nebo naopak například z důvodu nenaplnění autobusu u poznávacích zájezdů.

Neodpovídající zájezdy – častým případem problému s prodaným zájezdem je, že neodpovídá popisu a fotografiím. Klienti jsou také někdy přesunuti do jiného hotelu, jehož standard neodpovídá zaplacenému zájezdu.

Nespokojení klienti – někteří klienti jsou nespokojení právem a to z důvodu právě neodpovídajícího zájezdu. Množí se ale i tací klienti, kteří si stěžují na velice nesmyslné věci, jako například stále opakující se strava, nebo absence popelníků na pláži. Všichni klienti, po návratu z dovolené, mohou vyplnit dotazník, kde uvádějí, jak byli s dovolenou spokojeni. Takovými stížnostmi se poté snižuje hodnocení jednotlivých zájezdů.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 8: Matice SWOT analýzy

	Silné stránky	Slabé stránky
	<p>Největší internetový prodejce zájezdů Zastoupení velkého počtu CK Pokrytí celé ČR Dobře propracované www stránky Více způsobů koupě zájezdu Diverzifikovaná nabídka zájezdů Široká nabídka doplňkových služeb Image společnosti Věrní zákazníci Reklamní prvky Finanční nezávislost Profesionální přístup Rychlost a flexibilita zaměstnanců Unikátní technologie Kvalitní management Dárky k zájezdům Faktor 100 Vlastní produkt Invia.cz Kontrola pojištění proti úpadku CK</p>	<p>Absence všech CK na trhu Dražší cestovní pojištění Malé množství parkovišť Chyby ve www stránkách Flukturace brigádníků Velký počet pracovníků Mnoho povinností leadrů franchiz Absence všech výhod CK</p>
Příležitosti	<p>Udržení pozice jedničky v internetovém prodeji zájezdů prostřednictvím nárůstu prodeje přes internet</p> <p>Zvýšení podílu na trhu pomocí široké nabídky zájezdů a doplňkových služeb zvýšení prodeje zájezdů díky profesionálnímu přístupu a službám zaměstnanců Zvýšení prodeje a zlepšení pozice na trhu díky novým franchizám</p> <p>Zapůsobení na potenciální klienty díky dobré image podniku a nabízeným službám</p> <p>Otevření nových franchiz a tím zvýšení dostupnosti udržení v povědomí stálých zákazníků a oslovení nových zákazníků výraznými reklamními prvky oslovení nových zákazníků díky unikátní službě Faktor 100 Rozšíření portfolia vlastních produktů o poptávané destinace</p>	<p>uspokojení poptávky spoluprací s dalšími CK</p> <p>uspokojení zákazníků větší nabídkou parkování a nižšími cenami pojištění zvýšení prodeje zájezdů nabídkou všech výhod pořádajících CK nárůst kvality služeb delší dobou spolupráce s brigádníky</p> <p>nárůst prodeje přes internet díky eliminaci chyb na www stránkách nárůst a zlepšení spolupráce s franchizami, zaměřením leadrů pouze na franchizové pobočky</p>
Hrozby	<p>převaha nad konkurencí poskytováním kvalitnějších služeb lepší povědomí o společnosti oproti konkurenci, a to díky zapamatovatelným reklamním prvkům a kvalitní image vynahrazení dražších zájezdů dárky k zájezdům nebo jinými službami</p>	<p>zvýšení konkurenční výhody internetového prodeje díky odstranění chyb na webových stránkách</p> <p>převaha nad konkurencí díky spolupráci s více CK a tím větší nabídkou</p> <p>kontrola informací od CK a tím zvýšení přesnosti informací o nabízených zájezdech</p>
<p>Růst konkurence Zavádění internetových prodejů konkurencí</p> <p>Oslabení koruny Neodpovídající zájezdy Nespokojení klienti</p>		

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 9: Rozhodovací tabulka

Faktor	Váha	Kombinace WO		Kombinace SO		Kombinace WT		Kombinace ST	
		SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA
Silné stránky									
Největší internetový prodejce zájezdů	4	4	16	4	16	2	8	4	16
Pokrytí celé ČR	4	3	12	3	12	3	12	3	12
Faktor 100	4	3	12	4	16	4	16	4	16
Image společnosti	3	4	12	3	9	4	12	3	9
Slabé stránky									
Chyby ve www stránkách	2	2	4	2	4	1	2	2	4
Absence všech výhod CK	2	1	2	2	4	2	4	1	2
Absence všech CK	1	2	2	2	2	1	1	1	1
Příležitosti									
Prognózy růstu trhu CK	4	4	16	4	16	3	12	3	12
Růst zájmu o zprostředkování dovolené	3	3	9	4	12	3	9	3	9
Růst zájmu potenciálních franchizantů	3	4	12	4	12	3	9	4	12
Hrozby									
Růst konkurence	2	2	4	1	2	2	4	1	2
Oslabení koruny	3	1	3	1	3	1	3	1	3
Neodpovídající zájezdy	2	2	4	2	4	1	2	2	4
Internetový prodej konkurence	2	2	4	2	4	2	4	2	4
Celkem			108		114		94		104

Zdroj: vlastní zpracování

Stupeň	Skóre atraktivity	Interní prostředí	Externí prostředí
1	Nepřijatelný	Zásadní slabá stránka	Reakce podniku je slabá
2	Možná přijatelný	Nevýznamná slabá stránka	Reakce podniku je průměrná
3	Pravděpodobně přijatelný	Nevýznamná silná stránka	Reakce podniku je nadprůměrná
4	Vysoce přijatelný	Zásadní silná stránka	Reakce podniku je vynikající

Zdroj: vlastní zpracování