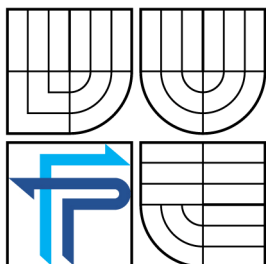


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V  
BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV INFORMATIKY  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF INFORMATICS

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. Jiří Cugerean

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. Jiří Kříž, Ph.D.

BRNO 2008

## **Abstrakt**

Tato práce se zabývá podnikatelským záměrem společnosti Invia.cz, s.r.o., jehož cílem je rozšíření prodejních kapacit společnosti. Za použití ověřených metod je zde provedena analýza současného stavu společnosti. Na základě zjištěných skutečností přináší specifické návrhy expanze společnosti o nově vzniklé call centrum, které v konečném důsledku pomáhá k zlepšení finanční situace společnosti a možné upevnění pozice na trhu cestovního ruchu. V rámci zřizování call centra jsou zde předneseny návrhy na inovaci některých procesů společnosti. Byla snaha o dosažení co nejnižších pořizovacích nákladů, nikoliv však za cenu ztráty kvality poskytovaných služeb, a proto byly při návrhu a realizaci použity ověřené informační technologie a řešení.

## **Klíčová slova**

podnikatelský záměr, internet, cestovní ruch, call centrum, LAN, VoIP

## **Abstrakt**

This Master's thesis deals with entrepreneurial intention of Invia.cz s.r.o. company. Aim of the thesis is extension of company. Based on analysis of current condition of company, There is also offered specific design and realization of new created call center, that can help to festen the position of company on tourism market.

## **Keywords**

business plan, internet, tourism, call center, LAN, VoIP

## **Citace**

CUGEREAN, J. *Podnikatelský záměr společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 90 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Kříž, Ph.D.

# Podnikatelský záměr

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením Ing. Jiřího Kříže, Ph.D.

Uvedl jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpal.

.....  
Jiří Cugerean  
7.5.2008

## Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu své diplomové práce za ochotu, vstřícnost a trpělivost, bez kterých by tato práce nevznikla. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti Invia.cz za poskytnutí nezbytných informací pro tuto práci.

# Obsah

Obsah .....	1
Úvod.....	3
Vymezení problému a cíle práce.....	4
1 Teoretická východiska.....	5
1.1 Podnikatelský záměr.....	5
1.1.1 Účel a smysl podnikatelského plánu .....	6
1.1.2 Zpracování podnikatelského plánu.....	10
1.1.3 Struktura podnikatelského plánu .....	12
1.2 Analýza podnikatelského prostředí.....	17
1.3 Organizační plán.....	19
1.4 Finanční plán .....	19
1.5 Síťové technologie.....	20
1.5.1 LAN.....	21
1.5.2 Pasivní síťové prvky.....	21
1.5.3 Ethernet .....	22
1.5.4 Aktivní síťové prvky .....	23
1.5.5 Topologie počítačových sítí .....	24
1.5.6 Voice over Internet protocol.....	26
2 Analýza problému .....	28
2.1 Představení CA Invia.cz .....	28
2.1.1 Historie firmy CA Invia.cz.....	29
2.1.2 Přehled služeb CA Invia.cz .....	30
2.1.3 Ekonomické výsledky .....	32
2.1.4 Invia.cz franchising .....	33
2.1.5 Organizační struktura CA Invia.cz, s.r.o. ....	34
2.1.6 Ocenění CA Invia.cz .....	36
2.2 Analýza současného stavu .....	37
2.2.1 SWOT analýza a nástroje vnější analýzy podniku .....	37
2.2.2 SLEPT analýza.....	41
2.2.3 Porterův model konkurenčních sil.....	47
2.2.4 Analýza vnitřního prostředí firmy pomocí metody „7S“ .....	50
2.3 Shrnutí současné situace a problémů společnosti .....	52
2.3.1 Problematika Last Minute zájezdů .....	53

2.3.2	Kvalifikace operátorů.....	54
2.3.3	Školení operátorů .....	55
3	Návrh vlastního řešení.....	56
3.1	Návrh a Realizace .....	56
3.2	Výběr vhodných prostor .....	57
3.2.1	Vybavení místnosti.....	58
3.3	Technická realizace .....	58
3.3.1	Počítačové vybavení call centra .....	58
3.3.2	Návrh a Implementace LAN .....	61
3.3.3	Implementace VoIP.....	64
3.3.4	Výběrové řízení .....	64
3.3.5	Školení zaměstnanců .....	67
3.3.6	Odměňování zaměstnanců.....	68
3.4	Ekonomické zhodnocení.....	70
3.4.1	Náklady projektu .....	70
3.4.2	Předpokládaný výnos z projektu .....	75
3.5	Celkový přínos projektu .....	75
	Závěr .....	76
	Literatura.....	77
	Seznam příloh .....	79
	Přílohy .....	80
	Příloha 1: Výpis z obchodního rejstříku.....	80
	Příloha 2: Seznam poboček společnosti Invia.cz s.r.o. ....	86

# Úvod

V dnešní globalizované společnosti došlo k propojení politických, sociokulturních a ekonomických událostí na globální úrovni. V procesu globalizace se části světa přibližují bez ohledu na geografickou vzdálenost. Toto zkracování vzdáleností můžeme přičíst zavedení rychlejší silniční, vlakové či letecké dopravy, ale především zvětšujícím se rychlostem přenosu informací díky dnešní době masově využívajících výhod informačních technologií. Tento rychlý přenos informací by nebyl možný bez vzájemné propojenosti a provázanosti dílčích počítačových systémů, pomocí jednotlivých počítačových sítí a vzájemným spojením těchto sítí do jedné celosvětové sítě Internet.

Počítačové systémy se stávají součástí systémového řízení podniku a v dnešní době představují jeden z klíčových faktorů úspěchu. Stále větší počet podniků investuje do účelného a spolehlivého informačního zajištění.

Není pochyb, že tržními vítězi se stávají ti, kteří dokáží včas a správně odhadnout trendy a rizika ve svém oboru a přizpůsobit své aktivity aktuálním požadavkům zákazníků. Prokazatelným klíčovým faktorem úspěchu je rychlé šíření důležitých informací.

Jak už naznačuje překlad samotné zkratky WWW<sup>1</sup>, na poptávku vzniklou na jednom místě naši plenty může reagovat nabídka na místě jiném. Právě tohoto technologického pokroku využívá si společnost Invia.cz podnikající díky Internetu na trhu cestovního ruchu. Toto přináší společnosti mnoho výhod.

První internetové obchody se objevily v USA již v první polovině 90. let 20. století. Bouřlivý rozvoj však zaznamenaly až po roce 2000. V současné době nabízejí široké spektrum zboží i služeb s využitím pokročilých způsobů plateb a stávají se alternativou kamenného obchodu nebo nákupního centra. Nakupování v prostředí internetu je oblíbené především díky své rychlosti a pohodlnosti. Obliba Internetu a obchodování přes Internet stále roste (1). Díky stále masovější dostupnosti Internetu samotného získávají elektronické obchody stále více zákazníků, tímto se v konečném důsledku zvětšuje poptávka, na což musí společnost Invia.cz pružně reagovat.

---

<sup>1</sup>World Wide Web: ve volném překladu „celosvětová pavučina“, je označení pro aplikace internetového protokolu HTTP. Je tím myšlena soustava propojených hypertextových dokumentů.

# Vymezení problému a cíle práce

Internetové technologie vám mohou být prospěšné i jinak, než jen v podobě webové prezentace. Využívání informačních a komunikačních technologií je stále více podstatné pro dnešní ekonomiku. Výhody počítačových systémů se využívají v dnešní době snad ve všech odvětvích a v mnoha organizacích.

Příkladem mohou být řešení založená na internetových technologiích - VoIP. Hlavním úkolem VoIP je přenos hlasu stejně jako jsme zvyklí u běžných telefonních linek. Avšak toto všechno by nebylo možné bez realizace lokálních či podnikových počítačových sítí následně zapojených do celosvětové sítě Internet.

Cílem diplomové práce je shrnout poznatky týkající se podnikatelského záměru a současných síťových technologiích o které se záměr opírá. Analyzovat současnou situaci v cestovní agentuře Invia.cz. pomocí metody SWOT, SLEPT a dalších, na jejíž výsledcích navrhnout optimální řešení expanze společnosti, s využitím teoretických poznatků navrhnout řešení dílčích problémů s tímto spojených.

Diplomová práce je členěna do kapitol, kde kapitola první shrnuje teoretická východiska nutná k analýze a samotnému řešení problému, v další kapitole nalézt vybrané informace o společnosti Invia.cz, následně analýzu současného stavu společnosti obecně i úzce zaměřenou na konkrétní problematiku z obecných analýz vyplývající. Ve třetí kapitole je na základě analýzy přednesen návrh a následně samotná realizace rozšíření call centra do dalších prostor pobočky společnosti a s tímto spojené řešení dílčích problémů jak technického charakteru jako je implementace počítačové sítě LAN a služby VoIP, která je pro cestovní agenturu využívající telemarketingu nezbytná nebo problematika spojená s obsazováním pracovních pozic do nově zřízeného call centra zaměstnanci. V této kapitole je rovněž obsaženo celkové ekonomické zhodnocení projektu a včetně interpretace dosažených výsledků a přínosu zamýšleného projektu.

# 1 Teoretická východiska

V této části diplomové práce je nastíněna problematika podnikatelského záměru a odborné znalosti z oblasti počítačových sítí a internetové telefonie, kterých je využito při řešení problému a realizaci projektu.

- podnikatelský záměr,
- analýzou podnikatelského prostředí
- organizační plán, finanční plán

## 1.1 Podnikatelský záměr

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

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

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

Dobrý podnikatelský plán může firmě přinést peníze. Protože podnikatelský plán obsahuje všechny důležité informace týkající se firmy a podnikání, je prostředkem k tomu, jak porovnat představy o podnikání s realitou.

Podnikatelský plán je dokument, kterým podnikatel oslovuje finanční sektor v případě, že chce zaujmout investora nebo si půjčit od banky za účelem rozvoje



podnikatelské myšlenky. Při jeho zpracování se podnikatel dozví objektivní informace o firmě, cílové skupině, finanční náročnosti a návratnosti.

Podnikatelský plán obsahuje všechny důležité informace týkající se různých aspektů podnikání - cíle podnikatele, financování, rizikové faktory, silné a slabé stránky konkurence či strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů. Pomáhá lépe se orientovat jak v začátcích tak v průběhu podnikání. Existují různé varianty, záleží tedy na podnikateli, jakou formu bude podnikatelský plán mít.

Podnikatelský plán (business plan) je dokument, který popisuje základní smysl existence firmy, dlouhodobý cíl a cestu k jeho dosažení. Jeho úkolem je objasnit podnikatelské záměry, konkurenci a potřebnost finančních prostředků. Umožňuje také porovnat plány s realitou a pokud se liší, identifikovat jak a proč. „Vypracování podnikatelského plánu je důležité, protože slouží začínajícímu podnikateli k orientaci v podmínkách pro zahájení podnikatelské činnosti a pro prezentaci podnikatelského záměru při jednání s bankami a dalšími institucemi v souvislosti s případnou žádostí o úvěr nebo veřejnou podporu.(3)

### **1.1.1 Účel a smysl podnikatelského plánu**

Podnikatelský záměr umožňuje porovnat plány podnikatele s realitou. „Pokud se liší, identifikovat. kde se liší, v jaké míře a proč. Podnikatelský plán pomáhá plánovat výdaje a tedy i v konečném důsledku získat lepší podmínky od dodavatelů či například leasingových společností. Pokud se podniku dobře daří, podnikatelský plán ukáže, kdy začne zvýšený prodej vyžadovat i vyšší provozní kapitál. Naopak pokud se podniku nedaří, podnikatelský plán upozorní, že je situaci neprodleně řešit, aby podnik dostal svým obchodním závazkům. (4)

Měli bychom si odpovědět na otázku, *k čemu plán směřuje?*

1. Podnikatelský plán obecně slouží jako manažerský nástroj, který je určený k řízení živnosti nebo společnosti.
2. Podnikatelský plán slouží jako podklad pro získání cizích zdrojů.

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

Plán může být často sestavován „jenom“ k utřebení myšlenek a nápadů ve vzájemných souvislostech a jejich zdokumentování pro další práci a použití.(4)

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

Podnikatelé někdy považují podnikatelský záměr jako obtěžující záležitost. Považují to jen jako nutnost při shánění externích zdrojů financování a investorů a málo kdy podnikatel chápe podnikatelský záměr jako důležitý dokument pro něj a pro jeho podnikání.

Obecně můžeme říci, že podnikatelský záměr slouží k účelům:

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

„Podnikatelský plán může být vypracován v různý čas s potenciálními přínosy pro různé druhy uživatelů.(4) Podnikatelský plán slouží jak pro majitele podniku, tak pro investory a bankéře. O podnikatelský záměr se mohou zajímat i zaměstnanci, zákazníci a konzultanti. „Vzhledem k tomu , že jej budou číst z různých důvodů, musí být zpracován natolik komplexně, aby obsáhl důvody zainteresovanosti každého z nich. I když se na konkrétním trhu bude výrobek ucházet o to, aby vyšel vstříc potřebám konkrétního okruhu zákazníků, příslušný podnikatelský plán by měl vlastně uspokojit každého.(2)

Jak bude podnikatelský plán zpracovaný, zaleží na velikosti a záměru nového podniku. Rozdíly mezi podnikatelskými záměry závisí na tom, čím se nový podnik bude zabývat, zda půjde o výrobu či poskytování služeb nebo jaké výrobky bude podnikat vyrábět. Zpracování podnikatelského plánu může být rovněž ovlivněno velikostí trhu a konkurencí.

Důležitost podnikatelského záměru spočívá v tom, že:

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

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

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

Podnikatelský plán má význam pro naplánování růstu podniku. „Obecně platí, že k růstu podniku může dojít, jsou-li splněny tři základní podmínky.(4)

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

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

Je důležité definování a také naplňování strategie. Strategie úzce souvisí s účely svého snažení, ke kterým podnik směřuje. V podstatě můžeme konstatovat, že cíle jsou žádoucí budoucí představy, kterých má být dosaženo. Strategie potom vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou podnikové cíle dosaženy.

„Strategické řízení uskutečňované vrcholovým managementem, popřípadě i vlastníky firmy zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jeho dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a rovněž mezi podnikem a prostředím, ve kterém podnik existuje.(5)

Pro naplnění cílů je důležité zpracovat:

- detailní finanční plán, základní finanční rozbor
- návrh koordinace finančních, lidských a materiálových zdrojů
- zpracování marketingového plánu

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

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

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

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

- Důležité je zmínit i fáze života podnikatelského plánu:
- předinvestiční
- investiční
- provozní
- ukončení provozu a likvidace

Každá z těchto fází je velice důležitá pro úspěšné ukončení podnikatelského záměru, ale nejvíce bychom se měli věnovat fázi předinvestiční, protože hlavně na informacích a poznacích z marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické studie, kterou získáme v rámci technicko-ekonomické studie bude záviset úspěch či neúspěch daného projektu.

## 1.1.2 Zpracování podnikatelského plánu

Většina podnikatelských plánů není příliš obsáhlá. V odborné literatuře se jako orientační hodnota často uvádí 40 stran plus eventuální příloha, která obsahuje grafy, obrázky a další doplňující informace rozsahu dalších 40 – 50 stran. Podle požadavků příjemce je někdy nutné a účelné těchto 40 stran překročit nebo naopak nedodržet. Roční plány pro vnitropodnikové použití je například možno omezit na 10 až 20 stran. Při hledání zájemce o koupi podniku s obratem mnoha miliónů nebo poskytovatele kapitálu, který by měl dát k dispozici nadprůměrně vysokou částku, požadujeme naopak údaje, které se na 40 stran nevejdou.(6)

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

Jestliže podnikatelský plán tvoří více osob, je dobré si předem stanovit určitá pravidla jako např. styl, rozsah, způsob výkladu a typ písma. Jinak by později mohl vyvolat dojem, že je dokument nekoordinovaně sestaven z částí, což by nevzbuzovalo zrovna dobrý dojem.

Na podnikatelském plánu se pracuje obvykle několik měsíců. V tomto období účastníci rozvíjejí mnoho nápadů, diskutují o nich a často je zavrhnou, protože z nových informací a výsledků diskusí vyplývají lepší postupy. Proto i již vypracované části podléhají neustále procesu změn, který vyžaduje jejich opětovné přepsání.(6) Protože je možné, že i v den předání plánu bude nutné provést změny, doporučuje se pro vazbu použít pořadač nebo spirálový hřbet, takže až do poslední chvíle bude možnost vyměňovat nebo doplňovat stránky. Takový dokument banky považují za profesionální.

Údaje z novin, knih, časopisů a studií je důležité zvlášť označit. Mají význam pro poskytovatele kapitálu, protože pocházejí od osob, které jsou mimo podnik.

## Úprava

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

- chybějící přehled obsahu,
- nesprávné číslování stran,
- nečisté nebo vadné fotokopie,
- špatný tisk,
- příliš mnoho různých typů písma,
- vadná vazba,
- nepodceňovat pravopis a styl.

## Na co si dát pozor?

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

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

### 1.1.3 Struktura podnikatelského plánu

Jaké náležitosti by měl podnikatelský záměr obsahovat?

#### 1. Titulní strana

Titulní strana by měla obsahovat tyto informace:

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

#### 2. Exekutivní souhrn

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

#### 3. Popis podniku

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

a krátkodobé (do jednoho roku) a uvedení cest a prostředků, jak těchto cílů dosáhnout.

#### **4. Marketing**

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

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

#### **Konkurenční prostředí**

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

#### **Postavení firmy na trhu**

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



### **Výrobek a služby**

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

### **Cena**

Cena výrobku či služby je pro spotřebitele nejviditelnější nástroj a slouží k jednoduššímu porovnání zboží/služeb. Proto je důležité, aby finální cena produktu firmy byla přijatelná pro potenciální zákazníky tj. výrazně nevybočovala z tržního průměru. Cenu podnik tvoří z celkových (fixních a variabilních) nákladů vynaložených na jeho produkci. Samostatné přesné kalkulace konečné ceny mohou být taktéž součástí přílohy.

### **Distribuce**

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

### **Marketingová komunikace**

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

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

## **5. Produkce a provozní činnosti**

- popis zařízení a vybavení společnosti. Popis pracovních procesů a jejich vybavení. Při zavedení nového podniku návrh jeho vybavení včetně nákladů na jeho pořízení. Jako součást přílohy můžou být nabídky na toto vybavení,
- popis současných nebo potenciálních dodavatelů nejdůležitějších materiálů či polotovarů, jejich možnosti, kolik lze dodat a za jakou cenu, dále komu již dodávají. Jejich hodnocení (kvalita, spolehlivost, ceny ...),

- seznam a charakteristika hlavních dodavatelů znalostí a vědomostí. Jak bude potřeba školit zaměstnance,
- popis vývoje produktu firmy (jak se podnik snaží o zlepšení kvality výrobku/služby), jaké jsou výsledky výzkumu/vývoje a jaké jsou náklady na tyto činnosti,
- stanovení nákladů na výrobu, kalkulace jaké budou variabilní náklady a fixní náklady. Důležitá je co nejpřesnější kalkulace. Vztah mezi náklady a cenou může být příčinou úspěchu či neúspěchu společnosti.

## **6. Management**

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

## **7. Finanční analýza**

### **Finanční zdroje**

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

#### Druh finančního zdroje:

- vlastní prostředky, úvěry, dotace ...

### Popis užití prostředků:

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

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

### **Finanční výkazy a tabulková část**

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

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

- osobní rozpočet -roční osobní rozpočet podnikatele, celkové soukromé roční výdaje (např. nájem, energie, dovolená, auto, domácnost ...) mínus ostatní příjmy (výdělek partnera, důchod ...) = minimální příjem, kterého musí dosáhnout
- předpoklad tvorby zisku - pro 1. rok po měsících pro 2. rok po čtvrtletích pro další celkově -zisk/ztráta = celkové příjmy – celkové výdaje
- předpoklad peněžního toku (cash flow) souhrn příjmů a výdajů včetně předpokládaných zpoždění
- bod zvratu -doba za jakou bude firma zisková
- rezervy (zdůvodnění výše rezerv a způsob jejich krytí)

### **Finanční strategie**

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

### **8. Analýza rizik, návratnost vložených rizik**

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

## 9. Přílohy, doprovodná a podpůrná dokumentace

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

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

## 1.2 Analýza podnikatelského prostředí

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

„Analýzování“ je neodmyslitelnou součástí téměř každého lidského konání a srovnáváme je prakticky na každém kroku. Samozřejmě i příprava podnikatelského plánu resp. každého plánu je podložena výstupy analýzy, která v případě plánování bývá výrazně strukturovanější a formalizovanější než analýza při dennodenních rozhodováních. Už samotný nápad založit si podnik byl bezesporu spojen s určitou, možná i ne zcela uvědomovanou analýzou situace, možností a prvotních podmínek typu „co by to znamenalo, kdyby...“.(4)

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

- **Ekonomika** – Podnikatel by měl vzít v úvahu vývoj hrubého národního produktu (HNP), disponibilní zisk, nezaměstnanost v dané geografické oblasti atd.

- **Technologie** – Pokroky v oblasti technologie jsou těžko předvídatelné. Působení na trhu, který se rychle mění v důsledku technologického pokroku od podnikatele vyžaduje, aby přijímal pečlivě promyšlená krátkodobá marketingová rozhodnutí a měl připravené plány pro mimořádné situace, k nimž by mohlo dojít v případě technologických změn, které by ovlivnily jeho výrobky či služby.
- **Poptávka** – Výrobky a služby mají svůj životní cyklus, v jehož různých fázích může docházet k růstu, poklesu nebo ke stagnaci poptávky. Podnikatel se na tyto změny může připravit pomocí reklamy, cen a distribučních kanálů. Je také důležité, aby podnikatel znal životnost svých výrobků a služeb. To napomůže k přijímání marketingových rozhodnutí i rozhodnutí o vývoji toho či onoho výrobku nebo služby.
- **Finanční zdroje** – Finanční plán by měl podchytit finanční potřeby nového podniku.
- **Dodavatelé** – Dodavatelé se vybírají na základě celé řady faktorů jako jsou ceny, dodací lhůty, jakost atd. Pouze v případech, že jde o nedostatkovou surovinu nebo v situaci, kdy je součástí či surovinu schopno dodat pouze několik málo firem, podnikatel nemá moc na výběr. Cena dodávek a dodací lhůty a podobné faktory mohou ovlivnit celou řadu marketingových rozhodnutí, proto je důležité je zohlednit v marketingovém plánu.
- **Konkurence** – Podnikatel musí být připraven čelit konkurenci, která hrozí od větších firem. Musí mít k dispozici marketingový plán, aby mohl čelit konkurenčnímu prostředí.
- **Kultura**- Podnikatel musí brát v potaz i demografické změny jako např. stárnutí obyvatelstva apod. Plán může být ovlivněn změnami v přístupu typu“ kupuj domácí zboží“ nebo trendy prosazující se ve sféře bezpečnosti výrobků, péče o zdraví, stravovacích návyků nebo péče o životní prostředí.
- **Manažerský tým** – Podnikatel musí vybudovat kvalitní manažerský tým a rozdělit mezi členy týmu zodpovědnost za realizaci plánu.

- **Cíle a záměry** – Každý podnik by měl mít vymezené cíle a záměry, které slouží jako body při dlouhodobém rozhodování. Tyto cíle a záměry vedou manažery a marketingový program určitým směrem. Podnikatel může tyto cíle a záměry měnit podle potřeb.
- **Právní zřetele** – Při zakládání nového podniku se vždy vyskytuje celá řada právních problémů. Podnikatel by měl být připraven na změny v zákoně, které mohou jeho podnikání ovlivnit. Nové zákony mohou třeba zakázat reklamu (zákaz reklamy na cigarety apod.) nebo zavedou nové zdravotní předpisy atd.

Pro strukturovanější prováděné analýzy je účelné běžně odlišit analýzy **vnitřních** a **vnějších** podmínek a využít některých doporučovaných analytických nástrojů (SWOT, SLEPT, Porterův model konkurenčních sil).(4)

## 1.3 Organizační plán

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

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

- a) výběr organizačně právní formy podnikání
- b) nalezení účinného systému řízení firmy
- c) vypracování systému řízení lidských zdrojů (7)

## 1.4 Finanční plán

Finance provází podnik všemi fázemi jeho života od vzniku přes běžné fungování až po zánik. Finanční plán transformuje předešlé části podnikatelského plánu i jeho údaje do finanční podoby a současně prokazuje jeho reálnost. (8)

Finanční plánování je jednou z nejobtížnějších etap na cestě k srozumitelné a přesvědčivé koncepci podniku. Chápeme jej jako rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o investování (alokace kapitálu) a o peněžním hospodaření. (8)

## 1.5 Síťové technologie

Počítačová síť je skupina počítačů (uzlů), popřípadě periférií, které jsou vzájemně propojeny tak, aby mohly mezi sebou komunikovat.

Lokální sítě jsou určeny pro propojení počítačů na kratší vzdálenosti (stovky metrů až kilometry). U lokálních sítí závisí volba fyzického rozhraní na volbě linkového protokolu. V dnešní době přicházejí v úvahu zejména čtyři typy linkových protokolů: Ethernet, Fast Ethernet, Gigabitový Ethernet a FDDI. Protokoly Arcnet a Token Ring jsou v praxi málo běžné. (10)

Pro účely této diplomové práce lze uvažovat technologie Ethernet, o podrobnostech bude zmíněno dále v textu.

Z hlediska rozsahu můžeme sítě rozdělit na tři základní skupiny:

- LAN - Local Area Network, lokální síť. Spojují uzly v rámci jedné budovy nebo několika blízkých budov, vzdálenosti stovky metrů až km (při použití optiky). Nejčastěji je dnes používána technologie Ethernet.
- MAN - Metropolitan Area Network, Metropolitní síť. Propojují lokální sítě v městské zástavbě, slouží pro přenos dat, hlasu a obrazu. Spojuje vzdálenosti řádově jednotek až desítek km.
- WAN - Wide Area Network - rozsáhlé síť. Spojují LAN a MAN sítě s působností po celé zemi nebo kontinentu, na libovolné vzdálenosti.
- PAN (Personal Area Network, osobní síť), který popisuje velice malou počítačovou síť (například Bluetooth, IrDA nebo ZigBee), kterou člověk používá pro propojení jeho osobních elektronických zařízení, jakými jsou např. mobilní telefon, PDA, notebook apod. (11)

V rámci této diplomové práce bude právě využito předností sítí LAN, více v kapitole 3.

## 1.5.1 LAN

Cílem LAN je propojit mezi sebou počítače (a jiná komunikační zařízení jako např. směrovače) v rámci jedné nebo několika budov tak, aby mohly vzájemně mezi sebou komunikovat. Při použití optických rozvodů může LAN pokrývat území i několika kilometrů. (12)

V uplynulých deseti letech byla vyvinuta celá řada systémů LAN. Masového rozšíření se však dočkaly jen dva: Ethernet a v menším rozsahu FDDI. Pro připojení stanice na LAN je nutné do stanice vložit příslušnou síťovou kartu. Linkové protokoly LAN jsou realizovány z části přímo v síťové kartě.

Problematika LAN se vždy skládá z:

- Problematiky kabeláže, která patří do fyzické vrstvy.
- Problematiky síťových karet, které se vkládají do počítačů a ostatních zařízení.  
To je součást jak fyzické vrstvy, tak i linkové vrstvy, protože část softwaru pro obsluhu linkové vrstvy je realizována přímo na síťové kartě.
- Problematiky samotného linkového protokolu (včetně obsahu linkových rámců) a jeho realizace programy v počítači (ovladači). (10)

## 1.5.2 Pasivní síťové prvky

### 1.5.2.1 Metalická kabeláž

Měděné rozvody se provádějí pomocí svazků kroucených dvoulinek. Jednotlivé místnosti se opatřují zásuvkami pro konektor RJ 45.

Konektor RJ 45 („kostka cukru“) obsahuje 8 vývodů pro 4 páry. Nejčastěji se používá zapojení dle EIA<sup>2</sup>.

Toto zapojení umožňuje např. pár číslo 1 použít pro telefon (analogový) a páry 2 a 3 např. pro Ethernet (pár 4 zůstává v tomto případě volný).

### UTP/STP

Kabely mohou být nestíněné (*UTP - Unshielded Twisted Pair*) a stíněné (*STP - Shielded Twisted Pair*), které se používají v průmyslovém prostředí - jsou odolnější proti rušení.

---

<sup>2</sup> Electronic Industries Alliance: společnost v USA zabývající se vyspělými technologiemi a standardy



Používá se stínění celého kabelu, nebo i jednotlivých párů. Provedení strukturované kabeláže se dělí na kategorie (viz dále v textu) podle svých elektrických a přenosových vlastností. Na kategorii závisí maximální možná přenosová rychlost. [7 wikipedia]

### **1.5.2.2 Strukturovaná kabeláž**

Strukturovanou kabeláží se rozumí komplexní řešení nízkonapěťových rozvodů v budově. Zahrnuje zejména telefonní rozvody a rozvody pro LAN. Většinou zahrnuje i další rozvody jako jsou bezpečnostní a jiné signalizace. V jednotlivých místnostech budovy jsou umístěny telefonní zásuvky, zásuvky LAN a jiné vývody. Z těchto zásuvek vedou rozvody na propojovací panel budovy.

Propojovací panel a distribuční box optiky bývají uzavřeny v jedné skříni (*RackMount*) spolu s aktivními prvky LAN či dokonce i s telefonní ústřednou. Propojení mezi propojovacím panelem a aktivními prvky se provádí propojovacími kabely (*Patch Cord*).

### **Kategorie metalických kabelů**

Existují normy pro rozvody – tzv. kategorie. Dnes jsou aktuální kategorie:

- Kategorie 5, kdy dodavatel garantuje práci v šířce pásma do 100 MHz nezávisle na použitém protokolu (Ethernet, Token Ring, CDDI atd.).
- Rozšířená kategorie 5 (nebo také 5+), pracuje rovněž v šířce pásma do 100 MHz, avšak vyžaduje nové způsoby měření parametrů a v některých parametrech je přísnější. Cílem je provozovat Gigabitový Ethernet.
- Kategorie 6 s šířkou pásma do 200 MHz.
- Kategorie 7 s šířkou pásma do 600 MHz.

Dříve existovaly i kategorie 3 a 4. Rozvody dle těchto kategorií je dnes většinou nutné předělat.

### **1.5.3 Ethernet**

Protokol Ethernet byl původně vyvinut firmami DEC, Intel a Xerox. Jeho varianta 10 MHz se označuje jako Ethernet II. Později byl Ethernet normalizován institutem IEEE jako norma 802.3. Tato norma byla převzata ISO a publikována jako ISO 8802-3. Formát rámců podle normy Ethernet II se mírně odlišuje od formátu ISO 8802-3.

Postupem času vznikla norma IEEE 802.3u pro Ethernet na frekvenci 100 MHz (Fast Ethernet) a norma IEEE 802.3z pro frekvenci 1 GHz (gigabitový Ethernet).

### **Fast Ethernet (100 Mb/s)**

Fast Ethernet se připojuje kroucenou dvoulinkou (označení 100BASE-TX) nebo optickým spojem (označení 100BASE-FX). Rozdíl oproti klasickému Ethernetu je pouze v kvalitě vedení. Současné rozvody se většinou staví minimálně kategorie 5, takže nasazení Fast Ethernetu jim nečiní potíže (12).

## **1.5.4 Aktivní síťové prvky**

Jejich úkolem je sdružovat či rozbočovat komunikační kanály, provádět přeměnu druhu rozhraní a zajišťovat různé řídicí a bezpečnostní funkce v síti. (8)

### **1.5.4.1 Přepínač – Switch**

**Switch** (česky *přepínač*) je aktivní síťový prvek, propojující jednotlivé segmenty sítě. Switch obsahuje větší či menší množství portů (až několik stovek), na něž se připojují síťová zařízení nebo části sítě. Pojem switch se používá pro různá zařízení v celé řadě síťových technologií.

- store and forward - Konceptně pracují způsobem „store and forward“ – paket z jednoho rozhraní přijmou, uloží si do vyrovnávací paměti, prozkoumají jeho hlavičky (zkontrolují FCS) a následně odovysílají do příslušného rozhraní.
- cut through - Současné switche ale tento proces často optimalizují, takže k analýze hlaviček dochází jakmile dorazí začátek paketu. Ani s vysláním do cílového rozhraní se nečeká, až dorazí celý paket, ale zahajuje se co nejrychleji, aby zpoždění paketu ve switchi bylo minimální.
- Fragment free - switch začne přeposílat rámeček až po přijetí 64bitů, kdy se ujistí, že na daném segmentu nevznikla kolize - má význam v případě, kdy je do switche připojen Hub.(13)

## 1.5.5 Topologie počítačových sítí

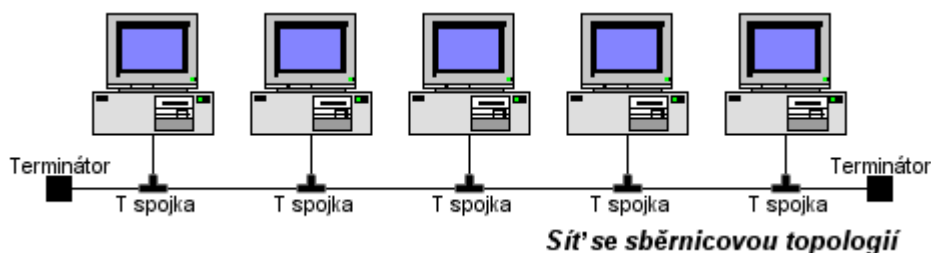
Topologie (prostorové uspořádání) sítě charakterizuje způsob, jakým jsou mezi sebou propojeny jednotlivé stanice. Je to vlastnost sítě, ke které se přihlíží hlavně ve fázi zavádění sítě, kdy se propojení stanic realizuje, ve vlastním provozu se příliš neuplatňuje. Topologie sítě je plně určena použitým síťovým hardware. (14)

### Topologie sběrnice (Bus)

Sběrnice topologie (anglicky *Bus topology*) je způsob zapojení počítačů do počítačové sítě. Spojení zprostředkovává jediné přenosové médium (sběrnice), ke kterému jsou připojeny všechny uzly sítě (koncové počítače).

Sběrnice je jednoduché zapojení, má nízké pořizovací náklady, avšak také své nevýhody. Problém nastává, jakmile chtějí dva klienti na síti vysílat ve stejný okamžik - vzniká kolize. Vzhledem k tomu, že se tato situace děje poměrně často, musí mít systémy, které používají ke vzájemné komunikaci sběrnice topologii implementované schéma pro vyvarování se takovým kolizím. V počítačových sítích se používá tzv. systém náhodného přístupu (CSMA), který se kolizím snaží předcházet a v případě že nastanou - řeší je. Celá síť využívající sběrnice topologie je také kolizní doménou. (14)

### Obrázek 1-1: Sběrnice topologie



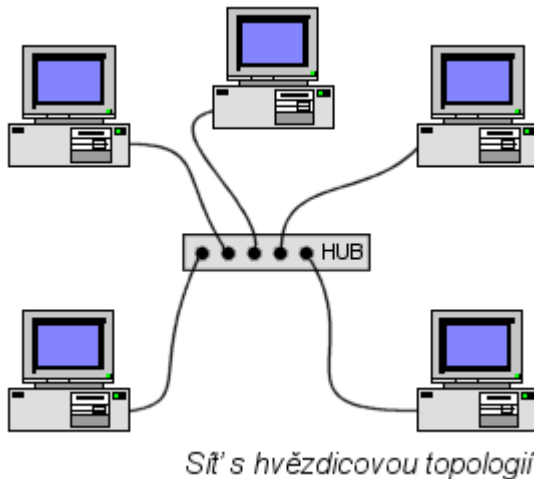
*Pramen:* <<http://site.the.cz/index.php?id=16>>

### 1.5.5.1 Topologie hvězdice (Star)

V počítačových sítích pojem hvězdice topologie označuje propojení počítačů do útvaru tvarem připomínající hvězdičce. Jedná se o nejpoužívanější způsob propojování počítačů do počítačové sítě. Každý počítač je připojený pomocí kabelu (UTP, STP)

k centrálnímu prvku hubu nebo switchi. Mezi každými dvěma stanicemi existuje vždy jen jedna cesta. Toto zapojení pochází z počátků používání výpočetní techniky, kdy byly počítače připojeny k centrálnímu počítači (mainframe). (13)

**Obrázek 1 – 2 : Hvězdicová topologie**

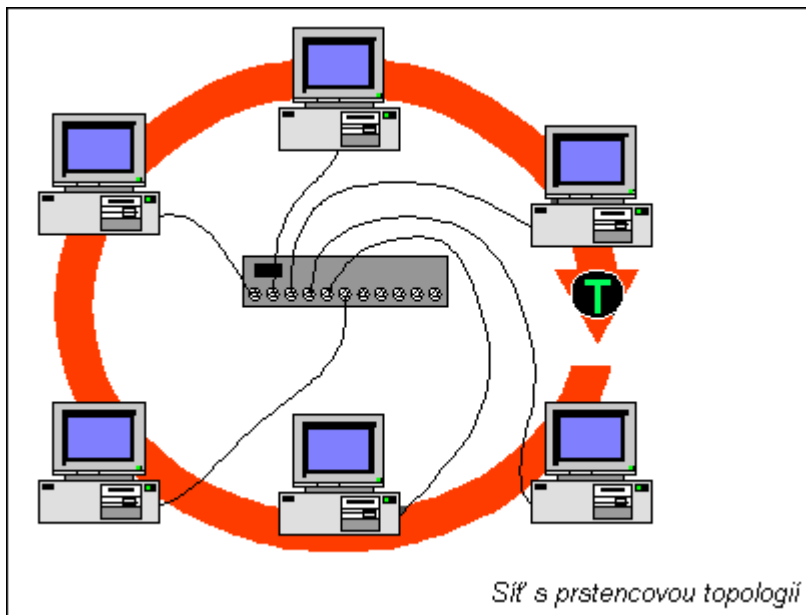


*Pramen: <<http://site.the.cz/index.php?id=16>>*

#### **1.5.5.2 Topologie kruhová (Ring)**

V počítačových sítích pojem kruhová topologie označuje zapojení kde je jeden uzel připojen k další dvěma uzlům tak, že vytvoří kruh. Kruhová topologie je méně efektivní než hvězdicová topologie, protože v ní musí data projít přes mnoho uzlů než se dostanou ke svému cíli. Například pokud má daná kruhová síť osm počítačů, musí data z prvního počítače projít na čtvrtý počítač přes počítače dva a tři (PC 1 -> PC 2 -> PC 3 -> PC 4). Mohou také jít opačným směrem, tedy z prvního počítače přes osmý, sedmý, šestý, pátý na čtvrtý. Tato metoda je pomalejší, protože data musí projít přes více počítačů. Kruhová topologie má také nevýhodu v tom, že pokud zkolabuje jeden uzel, zkolabuje celá síť, protože k funkčnosti potřebuje, aby byl celý okruh v pořádku. Technologie Token ring je Kruhovou topologií jen na logické úrovni, fyzicky se jedná o topologii hvězdicovou topologií. V mnoha kruhových sítích se přidává „protiběžný okruh“. Tato „duálně kruhová“ síť zahrnuje Spatial Reuse Protocol, fiber distributed data interface, a Resilient Packet Ring. (14)

**Obrázek 1-3: Kruhová topologie**



Pramen: <<http://site.the.cz/index.php?id=16>>

### 1.5.5.3 Topologie Strom (Tree)

Stromová topologie označuje propojení počítačů do útvaru tvarem připomínající strom. Vycházejí z hvězdicové topologie spojením aktivních síťových prvků, které jsou v centrech jednotlivých hvězd.

Takovéto propojení se používá především v rozsáhlých počítačových sítích ve velkých firmách. Jednotlivé hvězdice často představují jednotlivá oddělení firmy, patra budovy nebo celé budovy. Tyto hvězdice jsou pak znovu spojeny hvězdicovitým způsobem. (14)

## 1.5.6 Voice over Internet protocol

Voice over Internet Protocol (zkratkou **VoIP**) je technologie, umožňující přenos digitalizovaného hlasu v těle paketů rodiny protokolů UDP/TCP/IP<sup>3</sup> prostřednictvím počítačové sítě nebo jiného média, dostupného pro protokol IP. Využívá

---

<sup>3</sup> Protokoly dle modelu ISO/OSI síťové a transportní vrstvy

se pro telefonování prostřednictvím Internetu, intranetu nebo jakéhokoliv jiného datového spojení.

Nutnou podmínkou pro srozumitelné a spolehlivé VoIP telefonní spojení je zajištění tzv. kvality služby, zkráceně označované QoS. (15)

Jak už bylo zmíněno výše, pro přenos hlasu se používá na třetí vrstvě OSI modelu protokol IP, na čtvrté vrstvě protokol UDP. V těle jednotlivých UDP datagramů se kromě dalších údajů přenáší malý úsek telefonního hovoru, zakódovaný podle určitého pravidla (algoritmu) k dosažení úspory objemu přenášených dat. Kódovací a dekodovací algoritmy, zkráceně kodeky, mají různá označení (G.711, G.723, G.729, ...) a jsou standardizovány a ze značné části i patentovány. Kvalitní kodek speciálně vyvinutý pro VoIP a neomezovaný softwarovými patenty je například SPEEX.

Kromě UDP datagramů, nesoucích o vrstvu výš v RTP zapouzdřené úseky vlastního hovoru, zahrnuje VoIP přenos ještě další pakety. Jsou to např. ICMP pakety a též datagramy TCP a UDP. Ty řídí přenos, nesou telefonní signalizaci, ověřují dostupnost komunikujících zařízení atd.

Rozbor protokolů samozřejmě nekončí na čtvrté vrstvě. Jak bylo naznačeno, na páté vrstvě obsahují hovorové UDP datagramy protokol RTP (Real Time Protocol) a ten teprve má jako náklad v sobě zakódované kousky hovoru.

Celá rodina VoIP protokolu není jediná, ale má řadu variant (implementací), lišících se podle standardu, použitého pro VoIP spojení. V současnosti jsou nejběžnější H.323 a SIP. Používají se i speciální firemní protokoly, jako např. Skinny (Cisco) nebo HFA (Siemens). Zajímavým protokolem je IAX2 - protokol softwarových ústředen Asterisk. Obecně lze říct, že mají podobný přenos hovoru pomocí proudu krátkých úseků nesených v RTP, ale liší se ve službách a signalizaci.

Nejsložitější a nejvíce pokročilý (přestože nejstarší) je pravděpodobně H.323, nejvíce perspektivní je SIP. Velkou výhodou má SIP např. v tom, že prochází bez větších potíží přes místo, kde v síti probíhá překlad adres NAT<sup>4</sup>. Existuje několik způsobů, jak dosáhnout průchodu komunikace typu SIP přes problémová místa v síti.(15)

---

<sup>4</sup> Native Adress Translation: v dnešní velice oblíbená technologie, oddálila blížící se vyčerpání adresního prostoru. Tento problém komplexně řeší až IPv 6.

## 2 Analýza problému

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

V této kapitole provedu analýzu pomocí modelu „7S“, SWOT analýzu, SLEPT analýzu a Porterův model konkurenčních sil.

### 2.1 Představení CA Invia.cz

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

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

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

osobně, mohou cestovat s CA Invia.cz. CA má v současné době své zastoupení i na Slovensku a Polsku.

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

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

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

Společnost CA Invia.cz se řídí několika zásadami:

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

### **2.1.1 Historie firmy CA Invia.cz**

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



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

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

## **2.1.2 Přehled služeb CA Invia.cz**

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

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

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

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

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

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

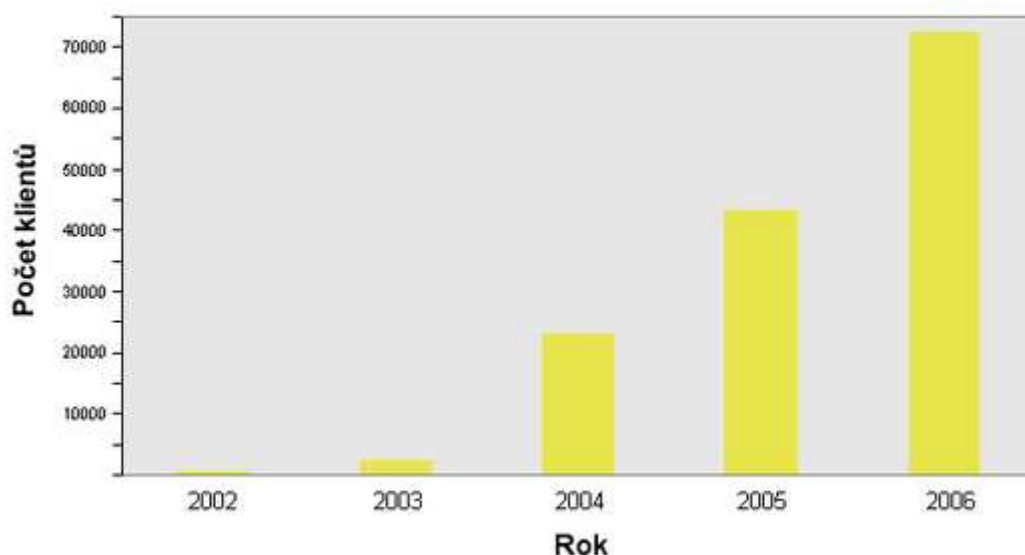
Online autopůjčovna společnosti Invia.cz nabízí možnost rezervace automobilů v řadě městech a turistických destinacích po celém světě. Automobil je možné rezervovat i zaplatit online. Potřebné doklady k pronájmu vám budou zaslány elektronicky. Ceny automobilů v nabídce jsou vždy velmi přijatelné.

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

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

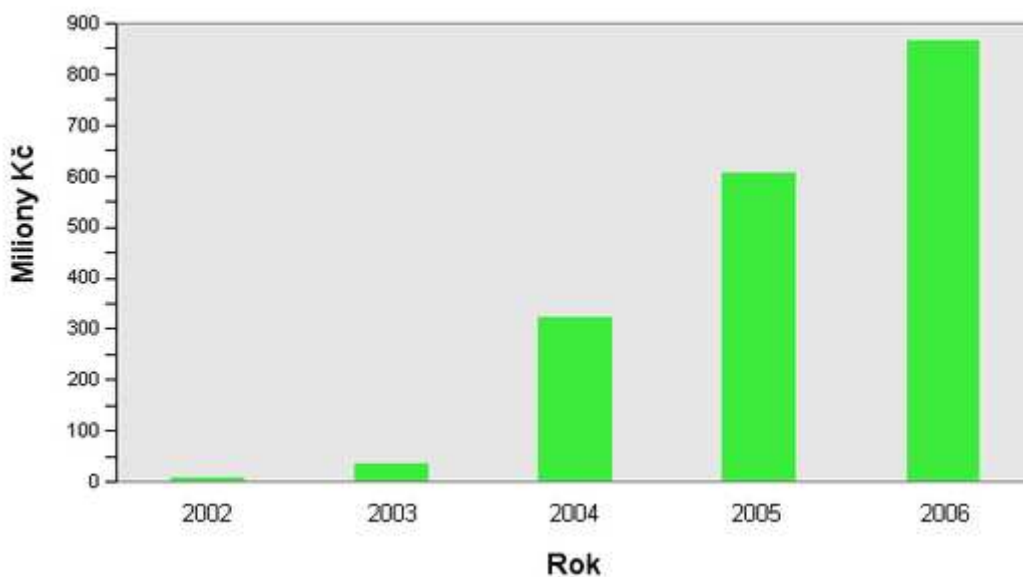
### 2.1.3 Ekonomické výsledky

Obrázek 2-1: Vývoj počtu klientů Invia.cz



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

**Obrázek 2-2: Vývoj obrátu společnosti Invia.cz**



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

## **2.1.4 Invia.cz franchising**

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

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

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

Obrázek 2-3: Ukázka jedné z poboček společnosti Invia.cz



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

## 2.1.5 Organizační struktura CA Invia.cz, s.r.o.

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

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

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

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

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

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

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

**Internetové portály společnosti jsou:**

- [www.invia.cz](http://www.invia.cz) - pro Českou republiku
- [www.invia.pl](http://www.invia.pl) – pro Polsko
- [www.invia.hu](http://www.invia.hu) – pro Maďarsko

## 2.1.6 Ocenění CA Invia.cz

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

Obrázek 2-4: příklady ocenění obdržných od cestovních kanceláří



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

## 2.2 Analýza současného stavu

Průběžný monitoring okolí firmy je nezbytně důležitý k určení hrozeb a příležitostí, které mohou v budoucnu a obvykle i budou ovlivňovat stav organizace.

Při provádění analýz jsem vycházel z informací získaných prostřednictvím nahlédnutí do fungující cestovních agentur, informačních a statistických serverů a také vlastních znalostí a zkušeností.

V této kapitole jsou obsaženy analýzy SWOT, SLEPT, Pětifaktorový model konkurenčních sil podle Portera, analýza vnitřních faktorů metodou „7S“ společnosti Invia.cz.

### 2.2.1 SWOT analýza a nástroje vnější analýzy podniku

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů, ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku reagovat na změny v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěru externích a interních analýz a na jejich základě identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a významné vlivy z okolí podniku - příležitosti a ohrožení. (6)

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

Cílem analýzy SWOT je získat strukturovaný pohled na okolí i vnitřní situaci podniku směřující k předvídání vývojových trendů faktorů vnějšího prostředí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. Závěry této analýzy napomohou k odкрыtí podstatných faktorů pro formulaci strategie. (6)



Následné strategické aktivity musí směřovat k potlačování slabých stránek, musí s jistým předstihem predikovat možné ohrožení podniku a pro dosažení prosperity podniku musí zhodnocovat její silné stránky a pružně reagovat na objevené příležitosti. Při zpracovávání SWOT analýzy je třeba respektovat dle (9) tyto zásady:

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

### **Hrozby a příležitosti budoucího okolí**

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

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

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

### **Slabé a silné stránky podniku**

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

- Finanční síla organizace

- Výzkum a vývoj
- Výrobní politika
- Úroveň managementu
- Organizace podniku
- Napojení na infrastrukturu
- Image podniku či výrobku atd.

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

#### **SWOT je zkratkou slov z angličtiny:**

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

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

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

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

Na základě konzultací s pracovníky CA Invia.cz jsem vypracoval SWOT analýzu společnosti.

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

### **Silné stránky**

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

### **Slabé stránky**

- V sezoně nedostatečné prodejní kapacity
- Nepřesné/matoucí údaje na internetových stránkách
- Pomalé zpracování objednávek
- Nedostatečné školení dočasných pracovních sil
- Absence reklamačního oddělení
- Stylistické chyby (maily apod.)
- Nedostačující motivace pracovníků
- obtížné vyhledávání pobočky Brno-Cejl

### **Příležitosti**

- Nové informační technologie
- Doplnění dalších služeb
- Otevření dalších poboček
- Benefity pro nové i stávající klienty

## **Hrozby**

- Posilující se konkurence
- Negativní civilizační jevy, (kriminalita, alkohol, drogy, pasivní trávení volného času)

### **2.2.2 SLEPT analýza**

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

„Základním úkolem SLEPT analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.“ (6). Schopnost vystihnout změny v prostředí je velmi významná, neboť upozorňuje na příležitosti a varuje před riziky.

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

**Tabulka 2-1: Přehled vlivu makrookolí – SLEPT analýza**

<b>Politicko legislativní vlivy</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antimonopolní zákony</li> <li>• Ochrana životního prostředí</li> <li>• Ochrana spotřebitele</li> <li>• Daňová politika</li> <li>• Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus</li> <li>• Pracovní právo</li> <li>• Politická stabilita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospodářské cykly</li> <li>• Trendy hrubého národního produktu</li> <li>• Devizové kurzy</li> <li>• Kupní síla</li> <li>• Úrokové míry</li> <li>• Inflace</li> <li>• Nezaměstnanost</li> <li>• Průměrná mzda</li> <li>• Vývoj cen energií</li> </ul>

<b>Sociokulturní faktory</b>	<b>Technologické vlivy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografický vývoj populace</li> <li>• Změny životního stylu</li> <li>• Mobilita</li> <li>• Úroveň vzdělání</li> <li>• Přístup k práci a volnému času</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vládní podpora výzkumu a vývoje</li> <li>• Celkový stav technologie</li> <li>• Nové objevy/ vývoj</li> <li>• Změny technologie</li> <li>• Rychlost zastarávání</li> </ul>

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

### **S – Sociální**

Sociální faktory mohou na jedné straně ovlivňovat poptávku po službách, na straně druhé však ovlivňují i nabídku služeb. Cestovní ruch obecně ovlivňují následující faktory:

- Dosažená životní úroveň a objem fondu volného času – finančně lépe situované vrstvy zpravidla vyhledávají místa dražší a vzdálenější destinace cestovního ruchu. Cestovní ruch také narostl díky trendu zkracování pracovní doby a prodlužování dovolených.

- Urbanizace – od počátku 20.století vzrostl počet obyvatel ve městech téměř 10x, vznikly velké městské aglomerace, které mají na cestovní ruch největší požadavky – jsou zde vyšší příjmové skupiny, znehodnocené životní prostředí...
- Životní prostředí – obyvatelé oblastí s poškozeným životním prostředím vyhledávají často formy cestovního ruchu, ať už formou individuální rekreace nebo lázeňských pobytů, ozdravných pobytů, škol v přírodě...
- Demografická struktura – několika nezávislými výzkumy bylo dokázáno, že cestovního ruchu využívají především lidé mladší (15-39 let) a muži. Na věku záleží i výběr formy cestovního ruchu (mladší volí spíše zájezdy se sportovním zaměřením, starší upřednostňují formy poznávací a pobytové). Negativně se do intenzity cestovního ruchu promítá vysoký počet dětí, z důvodů menší mobility a vyšší finanční náročnosti. Co se týče zaměstnanosti, největší zájem o cestovní ruch projevují osoby ekonomicky aktivní zaměstnanci v průmyslu a službách (opak tvoří zemědělci a pracující důchodci). Cestovní ruch více vyhledávají osoby s vyšším vzděláním – mají větší touhu po poznání. Na cestovní ruch také pozitivně působí vlastnictví auta a rekreačního objektu. Determinaci vlivu demografických struktur na cestovní ruch ukazuje Mariotova stupnice (1983). [15 <http://gis.zcu.cz/studium/dbg2/Materialy/html/ch16.html>]

V současné době je pro firmu důležité znát přání a potřeby zákazníka, individuální přístup, budování vzájemného dlouhodobého vztahu. To jsou základy komunikace, která při správném řízení pozitivně ovlivňuje spokojenost a loajalitu zákazníka. Nejcennější devizou úspěšného podniku je věrný zákazník. Dlouhodobá marketingová strategie, která vede k identifikaci, udržení a podpoře nejlepších zákazníků a prohloubení jejich loajality ke značce, produktu či firmě, je aktivitou, do které je třeba investovat. Pro zákazníka je tedy velice důležité, aby byl spokojený se službami poskytovanými společností Invia.cz. Tuto spokojenost předchází rychlé vyřízení požadavků zákazníka, profesionální přístup k zákazníkovi. Na tyto dílčí faktory reaguje tato práce.

## **L – Legislativní**

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

Po vstupu naší země do EU dojde k mnohým legislativním změnám a je třeba být o tom informován a umět na tyto změny pohotově reagovat.

Nákup turistických zájezdů je pro zákazníka vždy spojen s rizikem. Zákazníci platí předem a na základě neblahých zkušeností s bankroty cestovních kanceláří předchozích let musí být chráněni. Legislativa mnoha států k tomuto faktu přihlíží a chrání občany podobně jako při koupi zboží, které by mohlo ohrozit jejich zdraví nebo majetek.

V zemích Evropské unie zákonná úprava podnikání v cestovním ruchu vychází ze *směrnice Rady evropského společenství z 13.6. 1990 č. 90/314/EHS „o hotových programech na cesty, prázdniny a zájezdy“*.

## **E – Ekonomické**

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

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

Devizové příjmy z cestovního ruchu, které významně snižují deficit běžného účtu platební bilance, dosáhly v roce 2004 celkem 4,2 mld. USD a tvořily tak 3,9% HDP. Na celkové hodnotě exportu České republiky se devizové příjmy z cestovního ruchu podílely v roce 2004 6,1%. Podíl devizových příjmů z cestovního ruchu na devizových příjmech ze služeb byl 43,1%.

Podle údajů WTTC (World Travel and Tourism Council) v roce 2005 zaměstnává cestovní ruch 611 403 lidí (12,9 % ze všech zaměstnaných) a 124 104 lidí je zaměstnáno přímo v cestovním ruchu (2,6 %).

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

Devizové výdaje na cestovní ruch však rostly mnohem rychlejším tempem, v roce 2007 dosáhly hodnoty 73,5 mld. Kč, což bylo o 18,1 % více než v roce 2006. Čisté příjmy ze zahraničního cestovního ruchu díky tomuto vývoji zaznamenaly pokles o 2,9 %, když v roce 2007 dosáhly 60,3 mld. Kč, oproti 62,1 mld. Kč v roce 2006. Za tímto vývojem stojí zejména rostoucí zájem českých občanů o zahraniční cesty. To souvisí s rostoucí životní úrovní v České republice a také dlouhodobým posilováním koruny proti zahraničním měnám. Podle odhadů Mag Consulting lze v následujícím roce očekávat pokračování tohoto trendu, tedy rychlejší růst devizových výdajů, a stagnaci či mírný pokles čistých příjmů z cestovního ruchu. Do vývoje v roce 2008 však může značně zasáhnout vývoj ekonomické situace v ČR a také aktuální události v cílových destinacích.

Příjezdový cestovní ruch rostl pomaleji. Podle šetření Českého statistického úřadu přijelo v roce 2007 do hromadných ubytovacích zařízení téměř 13 milionů hostů, což znamená meziroční nárůst o 1,9 %. Počet příjezdů rezidentů dosáhl 6,3 milionů, tedy o 0,1 % méně než v loňském roce zatímco počet příjezdů zahraničních hostů stoupl o 3,8 %, tedy na 6,7 milionů. V roce 2008 vzroste podle odhadů Mag Consulting počet příjezdů nerezidentů o další 2,5 - 4,5 %. (16)

Členství v EU má a bude mít na cestovní ruch značný vliv. V příjezdovém cestovním ruchu očekáváme nárůst počtu příjezdů turistů ze zemí EU, nárůst počtu obchodních a služebních cest, rostoucí význam kongresové turistiky, rostoucí zájem o regiony a v neposlední řadě i zvýšený zájem médií o dění v ČR. (17)



## **P – Politické**

Rozsah a intenzita cestovního ruchu stále roste. To se týká především vyspělých zemí, kde se cestovní ruch stává masovým jevem a ekonomicky i sociologicky důležitým fenoménem. Dotýká se ovšem i rozvojových zemí, které se jako přijímací země stále intenzivněji zapojují do cestovního ruchu (podle ČSU např. v roce 2007 vycestovalo již 720 mil. Turistů).

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

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

Obecně platí, že cestovní ruch (stejně jako jakákoli smysluplná lidská činnost) se ve větší míře rozvíjí v mírovém uspořádání světa. Pak také záleží na vnitropolitické situaci uvnitř země (regionu) a na charakteru politického systému. V případě stabilizace politického klimatu dochází k intenzivnějšímu rozvoji vnitrostátního cestovního ruchu a k vyššímu zapojení do mezinárodního cestovního ruchu. V současnosti je to případ Chorvatska. Naopak konfliktní situace znamená degradaci cestovního ruchu. Příkladem může být občanská válka v Libanonu, z níž se cestovní ruch dodnes nevzpamatoval, ačkoli proběhla počátkem 80. let, kdy byl Libanon významnou turistickou lokalitou – „Monte Carlo Blízkého Východu“. Jiným příkladem je také současný Izrael, kde je ovšem cestovní ruch motivován náboženstvím, proto nezaznamenal pokles odpovídající tamní situaci. Co se týká formy vlády, otevřená demokratická společnost cestovnímu ruchu nebrání, naopak ho podporuje. Totalitní a represivní režimy se snaží cestovní ruch omezovat (např. bývalá NDR, jejíž občané směli více méně navštěvovat pouze Československo a Maďarsko). Mezi politické faktory řadíme také omezení cestovního ruchu díky státním hranicím nebo směnitelnosti měny. (18)

## **T – Technologické**

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

Úspěšná realizace a fungování projektu vyžaduje zabezpečení potřebných pracovních sil s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. V technicko-ekonomické studii bychom měli specifikovat kvantitativní (počty pracovníků) a kvalitativní (kvalifikaci, dovednosti, zkušenosti) hlediska.

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

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

### **2.2.3 Porterův model konkurenčních sil**

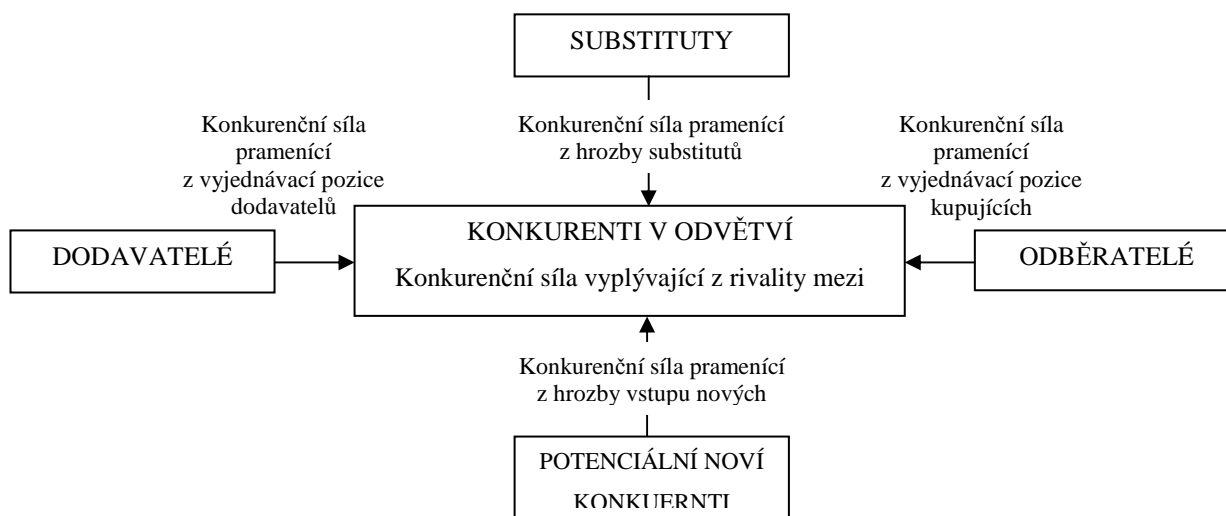
Důležitou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Analýza konkurenčních sil se zaměřuje na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních soupeřů a na současnou a budoucí konkurenční situaci. Konkurenční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

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

Jedná se o těchto pět základních faktorů, které uvádějí Keřkovský a Sedláčková (6):

- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba substitutů
- Rivalita firem působících na daném trhu

**Obrázek 2-5: Porterův model konkurenčního prostředí**



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

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

### 1. Hrozba vstupu nových konkurentů

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

reklamací nebo jiných potíží. Klienti preferují společnost Invia.cz, s.r.o, protože je známá a jsou k firmě loajální.

## **2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Na trhu působí několik konkurentů, kteří se zabývají prodejem zájezdů a on-line prodejem zájezdů, a to například společnost Net Travel, E Travel, Zájezdy.cz, Last.cz. CA Invia.cz má výhodu v tom, že je největší internetová cestovní agentura v České republice a autorizovaný prodejce zájezdů více než 200 renomovaných a pojištěných cestovních kanceláří působících na českém a slovenském trhu. Další její výhodou je, že má pobočky, tzv. kamenné, po celé České republice.

## **3. Vyjednávací síla zákazníků**

Firma klade důraz na individuální, stálý a dlouhodobý kontakt s klientem. Při nákupu určitého zboží uvažuje zákazník spíše racionálně než emotivně. Uvažuje nad funkcemi, které mu bude zboží poskytovat. U služeb cestovního ruchu vzniká „citové pouto“, protože se jedná o práci s lidmi. Lidé služby poskytují a lidé je také konzumují. Vždy jde o vzájemnou interakci člověka s člověkem. Emoce a pocity ovlivňují budoucí nákupní chování. Při nákupu služeb zákazníci používají kombinaci racionálního a emotivního uvažování.

## **4. Smluvní síla dodavatelů**

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

## **5. Hrozba substitučních výrobků**

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

CA Invia nabízí kvalitní služby a spoustu výhod, které u jiných firem nenajdeme.

## **2.2.4 Analýza vnitřního prostředí firmy pomocí metody „7S“**

Můžeme říci, že jedním z důležitých cílů strategické analýzy firmy by mělo být odhalení rozhodujících faktorů podmiňujících úspěch firmy při realizaci její strategie, což jsou tak zvané klíčové faktory úspěchu. Právě při jejich identifikaci je užitečnou pomůckou model „7S“, metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, která říká, že musíme strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory analyzovat globálně, ve vzájemných vztazích a působení, systémově.(9)

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

- Strategie (Strategy),
- Struktura (Structure),
- Systémy řízení (Systems),
- Styl manažerské práce (Style),
- Spolupracovníci (Staff),
- Schopnosti (Skills),
- Sdílené hodnoty (Shared values)(9)

### **2.2.4.1 Analýza vnitřních faktorů – Model „7S“ společnosti Invia.cz**

#### **1. Strategie**

Strategie firmy CA Invia.cz odpovídá na otázku, jak dosahuje svých vizí a cílů, jak společnost reaguje na příležitosti a hrozby ve svém oboru podnikání. Znamená to, že se zaměřuje na to, aby poskytovala kvalitní služby, snaží se maximálně uspokojit své zákazníky a vybudovat si u nich důvěru a trvalý obchodní vztah se svými zákazníky.

## **2. Struktura**

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

## **3. Systém řízení**

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

## **4. Styl manažerské práce**

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

## **5. Spolupracovníci**

CA Invia.cz má působnost po celé České republice. Jak jsem se již zmínil, jde o větší společnost, ale přesto mohu říci, že vztahy v ní jsou více než pracovní. Firma pořádá podnikové společenské akce, na kterých mají spolupracovníci možnost se blíže poznat mimo pracovní prostředí. Firemních večírků pořádaných ve velkých městech, především v Brně a Praze, se mohou dobrovolně účastnit spolupracovníci z jiných poboček společnosti Invia.cz. Tyto společenské akce umožňují prohlubování vztahů mezi zaměstnanci.

## **6. Schopnosti**

Můžeme říci že v CA Invia.cz pracuje kolektiv mladých lidí. Ale i přesto, že většina z nich má již zkušenosti v tomto oboru, můžeme hovořit o profesionálním vedení či profesionálních prodejcích. Firma zabezpečuje svým pracovníkům pravidelná školení. Prodejci v CA Invia.cz jsou motivováni systémem odměňování, které by bylo vhodné ještě dále doplnit (viz dále v kapitole 3.)

## **7. Sdílené hodnoty**

Pracovníci firmy jsou plně seznámeni a žijí s vizí a posláním firmy, a tudíž vyvíjejí úsilí pro zefektivnění a zkvalitnění své práce ve prospěch firmy a tím pádem i ve prospěch svůj. Jejich počínání je však vhodné nadále stimulovat a pracovníky více motivovat (viz kapitola 3 systém Odměňování zaměstnanců).

## **2.3 Shrnutí současné situace a problémů společnosti**

Pobočka společnosti Invia.cz, o které je tato práce, se nachází na ulici Cejl v Brně. Na této adrese se nachází největší call centrum společnosti. Budova o čtyřech poschodích, ve které společnost provozuje svou činnost patří do staré zástavby, avšak je kompletně renovována. Tato je nemovitým majetkem společnosti.

Většina funkčních celků společnosti se nachází ve čtvrtém patře, ostatní podlaží společnost s větším či menším úspěchem pronajímá jiným firmám. Ve čtvrtém poschodí se nachází několik místností. Vystoupí-li zákazník z modernizovaného výtahu, vejde přímo na recepci ve čtvrtém patře. Dále se na tomto podlaží nachází zasedací místnost, personální oddělení, IT oddělení, kancelář vedoucího prodeje, dvě kuchyňky, dvě sociální zařízení, sklad s výpočetní technikou a kancelářskými potřebami, servrovna a v neposlední řadě prostory, kde se nacházejí prodejci zájezdů.

Jak již bylo uvedeno dříve, poptávka po cestovním ruchu díky rostoucímu zájmu o cestovní ruch obecně a rostoucí kupní síle obyvatelstva dlouhodobě stoupá.

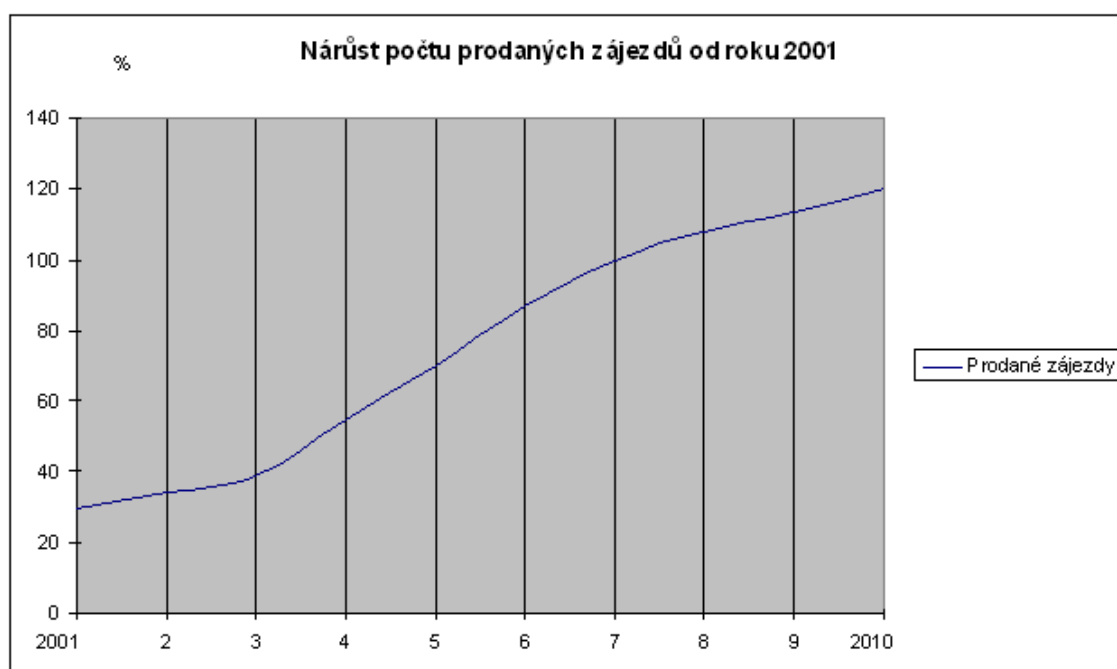
Poptávka po cestovním ruchu je celoroční záležitostí. Avšak v určitých ročních obdobích poptávka výrazně stoupá.

Dalším současným trendem obyvatel české republiky jsou takzvané zájezdy na poslední chvíli, známé též jako Last minute či Last moment. Tyto zájezdy se těší své oblíbenosti především díky nižším cenám, v porovnání s běžně nabízenými zájezdy, avšak této akční nabídky je možné využít povětšinou několik málo dnů před samotným odjezdem/odletem. K oblíbenosti těchto zájezdů rovněž přispívá nadále snižující se riziko nenalezení vhodného zájezdu odpovídajícím kritériím zákazníka v tak krátké době a to díky dostatečné nabídce zájezdů. Dle mého názoru, je tento způsob výběru

zájezdu výhodnější, než plánování rodinné dovolené až s několikaměsíčním předstihem, výhodnější jak finančně tak i časově.

Následující graf sestavený na základě interních statistických dat spol. Invia.cz zobrazující i předpokládaný budoucí vývoj.

**Obrázek 2-6: Graf růstu poptávky po Last Minute zájezdech**



### 2.3.1 Problematika Last Minute zájezdů

Fakta zmíněná výše hrají do karet zákazníkům, nikoliv však prodejcům zájezdů. Větší obliba Last minute zájezdů se projevuje větší zátěží prodejců a to především v hlavní sezóně, kdy většina obyvatelstva plánuje svou letní dovolenou.

V celkovém důsledku sezónních výkyvů je společnost Invia.cz nucena najímat dodatečné pracovní síly. Avšak pro tyto síly dosavadní prostory, díky výše zmíněnému trendu zájmu o cestovní ruch, přestávají stačit. Doposud měla možnost společnost Invia.cz zařadit brigádní výpomoc na letní sezónu k stálým pracovníkům, avšak počet brigádníků stále zaměstnance několikanásobně převyšuje. Důsledkem výše uvedeného jsou ztížené pracovní podmínky zaměstnanců. Je nutné mít na paměti, že se jedná o call centrum, kde je vyřizováno tisíce telefonních hovorů denně.



Dalším důsledkem oblíbenosti Last Minute zájezdů jsou zvýšené nároky na rychlost vyřízení požadavku na zájezd. Nelze tedy řadit požadavky do fronty, protože by hrozilo nebezpečí včasného nevyřízení požadavku, konečně ztráta zákazníka a posílení konkurence. Z výše uvedeného dále vyplývá nutnost zvýšení kapacit call centra.

Internetové stránky společnosti

Dalším problémem shledávám matoucí údaje na internetových stránkách společnosti. Jedná se především o neaktuální a nepřesné údaje o zájezdech a jejich cenách.

Dále je třeba zmínit, že internetové stránky hlásají nepřetržitý provoz pobočky. Z tohoto může potenciální zákazník nabýt dojmu, že jeho požadavky budou vyřízeny v jakoukoliv dobu v průběhu dne či týdnu, víkendem nevyjímaje. Zákazník se do společnosti v kteroukoliv dobu dovolá, však personál společnosti s ním pouze sepíše objednávku, kterou bude možné kompletně vyřídit až během plného provozu pobočky v denních hodinách v průběhu pracovního týdne. Tímto dochází opět k zdržení a k riziku ztráty zákazníka. Dalším důsledkem výše uvedeného je, že během omezeného víkendového provozu pobočky dochází k agregaci objednávek, které musí být vyřízeny až během plného provozu v pracovních dnech a především v hlavní sezóně nelze všechny požadavky vůbec vyřídit. Tímto společnost Invia.cz může nadále přicházet o zákazníky, tedy i zisky a opět posiluje konkurenci. Opět poukazuji na nutnost rozšířit kapacity pobočky a tím pádem přijetí dodatečných pracovních sil.

### **2.3.2 Kvalifikace operátorů**

Na výše uvedené se váže další problém. Vzhledem k sezónnosti a tedy najímání dočasných sil vyvstává problém s žádoucí kvalifikací, což je především u brigádníků veliký problém. Tyto pracovní síly jsou již nyní podrobovány prvotnímu zaškolení, které hodnotím jako nedostatečné. Pracovníci call centra procházejí školením, kde nabývají vědomostí o destinacích jimi nabízených zájezdů. Učí se týmové spolupráci, jednat s problémovými klienty, jsou seznámeni s vybavením call centra a informačním systémem. Toto školení probíhá v zasedací místnosti opět ve čtvrtém patře.

Náplň práce prodejce call centra není pouze vyřizování telefonních hovorů a komunikace se klientem, ale rovněž se jedná o poradenství v oblasti cestovního ruchu

a uzavírání smluv s klienty. Proto by měl být uchazeč o tuto pozici nejen komunikativní, ale měl by mít obchodní schopnosti, organizační schopnosti, být flexibilní, být ochotný učit se, pracovat pod tlakem a ve spěchu a měl by se velice dobře orientovat na Internetu, především oblastech cestovního ruchu, perfektně ovládat PC.

### **2.3.3 Školení operátorů**

Tímto narážíme na problém výběru budoucích zaměstnanců, kteří by dle mého názoru měli být vybíráni pečlivěji a vzhledem k velkému počtu uchazečů by měla být zpřísněna kritéria výběru.

Jedná se o specifickou a pro někoho náročnou práci, proto není každý uchazeč ochoten a schopen po dlouho dobu vykonávat. Společnost Invia.cz má zájem právě o dlouhodobější spolupráci s brigádníky v průběhu hlavní sezóny a s některými v průběhu celého kalendářního roku.

Neustálé střídání brigádníků společnost zbytečně finančně i administrativně zatěžuje. Proto by měli být pracovníci více motivováni k dlouhodobější spolupráci. Více o tomto problému je možné přečíst v následující kapitole.

## 3 Návrh vlastního řešení

Vlastní řešení problému je rozděleno do několika částí a to na stanovení postupu nutného k rozšíření prodejních kapacit společnosti skládajících se z výběru vhodných prostor pro nové pracovníky, dále návrh a realizace infrastruktury nezbytné pro nové pracovníky.

Dalším krokem, který je řešen v této kapitole diplomové práce je zabezpečení nových pracovních sil, počínaje stanovením kritérií na vhodného pracovníka, dále sestavní protokolu výběrového řízení, na které logicky navazuje vypracování osnov nutného školení nových prodejců.

Základem každého projektu je kompletní analýza. Ta musí v případě on-line cestovní agentury obsahovat poznatky z oboru, které se dotýkají provozu právě takovéto cestovní agentury, v tomto případě cestovní ruch, informační a komunikační technologie a také v neposlední řadě nákupních zvyklostí potenciálního zákazníka.

Na základě analýz provedených v předchozích kapitole, definování a vymezení problému jsem sestavil následující řešení.

### 3.1 Návrh a Realizace

Jak již bylo naznačeno v kapitole druhé, společnost se potýká především v období letní sezóny s nedostatkem prodejních kapacit. Jednoduchým řešením tohoto je najmutí dalších pracovních sil. Však k tomuto se vážou další dílčí problémy, zejména nedostatek pracovního prostoru.

Cílem tohoto projektu je:

- nalézt vhodné prostory pro nové pracovníky
- připravit vybavení nezbytné pro plnění pracovních povinností
- připravit a vyhlásit výběrové řízení
- sestavit program školení zaměstnanců
- vypracovat systém odměňování zaměstnanců
- kalkulace nákladů na rozšíření call centra

- vyřešení dílčích stávajících problémů
- zhodnotit ekonomické výsledky
- predikovat úspěšnost projektu

Všechny výše uvedené body sledují ty nejdůležitější cíle:

- zvýšení objemu prodeje a tím zvýšení zisku
- udržení stávajících zákazníků
- získání konkurenční výhody
- udržení dobrého jména společnosti

## 3.2 Výběr vhodných prostor

Společnost Invia.cz s.r.o. jejíž předmětem podnikání je mimo provozování cestovní agentury také realitní činnost. V budově pobočky Brno-Cejl 105 využívá, jak již bylo zmíněno v kapitole 2, čtvrté patro pro účely cestovní agentury a call centra. Kromě těchto prostor disponuje společnost ještě prostory v prvním až třetím patře, jež pronajímá jiným firmám.

Společnost se v minulosti potýkala s problémem dlouhodobého nevyužití prostor v prvním patře. Tyto prostory nebyly vždy dlouhodobě v užívání jiných společností, díky jejich neúspěšnému podnikání a tedy krátké působnosti. V současné jsou tyto prostory neobsazeny, což považuji za vhodnou příležitost.

Základním stavebník kamenem je tedy nalezení vhodných prostor pro nově přichozí pracovníky. Tímto navrhuji využití výše zmíněných prostor v prvním patře. Vedení společnosti odhaduje na základě interních statistik společnosti potřebu přijetí asi třiceti nových prodejců pro hlavní sezónu. Místnost rozlohou splňuje dle posudku architekta nejen požadavky na prostor pro prodejce, ale je zde prostor pro osobní přijetí klientů. V těchto prostorách je již zřízena kuchyňka pro zaměstnance včetně nezbytného vybavení (kávovar, mikrovlnná trouba, chladnička) a sociální zařízení.

Mějme však na paměti, že využitím těchto prostor se společnost připraví o část zisků, z pronájmu. Této problematice bude věnováno více pozornosti v kapitole týkající se nákladů spojených s realizací projektu a ekonomického zhodnocení.

### **3.2.1 Vybavení místnosti**

Místnost není patřičně vybavena. Navrhuji zakoupení stolů od společnosti ForLiving s.r.o. , se kterou má společnost Invia.cz z minulosti dobrou zkušenost, ať už rychlostí dodávky, či kvalitou, tak vhodných proporcí pro potřeby call centra. Po konzultaci s vedením společnosti náklady na pořízení shledává jako přijatelné (více dále v textu).

Dalším nutným vybavením jsou pohodlné židle, od prodejce kancelářského nábytku rovněž od firmy ForLiving s.r.o. Do potřebného vybavení zařadíme dále police na šanony a katalogy, skříňky, skříně na ukládání kancelářských potřeb apod. Pro zútulnění by mohla být použita i pohovka či křesílka pro čekající zákazníky.

Jako doplňkové vybavení můžeme považovat dále vývěsné tabule nebo drátěný systém pro zavěšování nabídek zájezdů, kancelářské potřeby od papíru, razítka přes různé složky, šanony apod.

Prostory pro osobní styk s klienty navrhuji oddělit polopřepážkami zabezpečujícími pocit soukromí při osobním kontaktu s klienty.

## **3.3 Technická realizace**

Tato podkapitola popisuje nutné náležitosti technického vybavení call centra, počínaje výběrem vhodného hardware (osobní počítače, VoIP telefony, náhlavní sady, tiskárny, fax, atp.) a software (operační systém, kancelářský balík MS Office, atp.) přes začlenění tohoto nově vzniklého oddělení do celopodnikové sítě LAN včetně implementace důležitých aktivních prvků a zavedení pro call centrum nezbytné IP telefonie.

### **3.3.1 Počítačové vybavení call centra**

Nedílnou součástí vybavení call centra mimo samotných telefonů jsou osobní počítače. Tyto umožní operátorům přístup do informačního systému společnosti a využívat

dalších služeb informačních technologií, jako jsou kancelářské aplikace (balík kancelářských produktů MS Office) pro prohlížení a tvorbu dokumentů, webový prohlížeč, atp.

### **Hardware vybavení**

Po důkladném průzkumu trhu a konzultacích s mnoha odborníky, posouzení požadavků na hardwarové a softwarové vybavení, navrhuji zakoupení pro společnost Invia.cz osobních počítačů v následující konfiguraci:

- Procesor: Intel Celeron Dual-Core E1200
- Základní deska: GB M61P-S3
- Operační paměť: Dual channel kit A-Data 512MB
- Pevný disk: Seagate Barracuda 7200.10 160GB
- Optické mechanika: DVD-ROM bulk SATA

Všechny počítače jsou dále vybaveny integrovanou grafickou kartou od společnosti nVidia, jež její výkon považuji pro software aplikace call centra jako dostačující.

Nezbytně jsou PC vybaveny integrovanými síťovými kartami, schopných dosahovat teoretické propustnosti 1Gbit/s. Dále je každý osobní počítač vybaven LCD monitory Samsung 720N, klávesnicí a myší. Velikost LCD monitorů je 17 palců, což považuji pro kancelářské použití jako vyhovující s přihlédnutím k příznivé ceně. Nezbytnou součástí je optická myš od firmy Logitech, známé příznivou cenou, dlouholetou zárukou a vysokou spolehlivostí a životností.

Procesor Celeron E1200 z dílen společnosti Intel jsem záměrně zvolil proto, že se jedná o nejlevnější dvoujádrový procesor z nabídky firmy Intel<sup>5</sup>, s potenciálem udržení si dlouhé morální životnosti, díky stále většímu rozšiřování vícevláknových aplikací. Rovněž se jedná o procesor s velice dobrým poměrem cena/výkon a to okonce při nejnižších pořizovacích nákladech.

Nedílnou součástí HW vybavení call centra jsou rovněž telefony, o těch je možné dočíst v kapitole Implementace VoIP.

---

<sup>5</sup> Největší světový producent procesorů a technologický leader.

Kvůli minimalizaci pořizovacích nákladů, navrhuji zakoupení jednotlivých komponent a samotnou sestavení a instalaci nechat v režii pracovníku firemního IT oddělení.

Nutným výstupním zařízením kromě LCD monitorů je tiskárna. Kvůli minimalizace nákladů navrhuji i přes vyšší pořizovací náklady zakoupení černobílé laserové tiskárny a print serveru, tedy možností přímého připojení do počítačové sítě a s možným sdílením pro určitou skupinu klientů.

### **Software vybavení**

Jako softwarové (SW) vybavení navrhuji použití, v současné době staršího, ale již „odladěného“ operačního systému (dále OS) společnosti Microsoft a to Windows XP Professional i za cenu budoucího rizika ukončení technické podpory tohoto produktu firmou Microsoft. Své rozhodnutí obhajují, tím, že se jedné oproti novému a modernějšímu OS Windows Vista o v současné době spolehlivější a hardwarově i finančně méně náročný operační systém.

Další nezbytnou součástí SW vybavení je bezesporu balík MS Office 2003.

Dále nejen pro potřeby informačního systému společnosti (MDA<sup>6</sup>) je nutný nainstalovaný webový prohlížeč, kde je možné vybrat z několika variant:

- MS Internet Explorer (součástí Windows XP)
- Mozilla
- Firefox
- Opera

Náklady na pořízení alternativních prohlížečů jsou nulové (Mozilla, Firefox, Opera, atp.), prohlížeče volně dostupné pod licencí GNU GPL<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Informační systém - Firemní řešení

<sup>7</sup> Český překlad „Všeobecná veřejná licence“. Používáním GNU GPL lze zajistit, aby všechny vydané vylepšené verze sw byly tzv. svobodným software.

### **3.3.2 Návrh a Implementace LAN**

Bez lokální počítačové sítě (LAN) se call centrum společnosti neobejde. Jednak zprostředkovává přístup k informačnímu systému společnosti běžícímu na severu jako webová aplikace a na druhé straně umožňuje klientským stanicím připojení do Internetu.

#### **3.3.2.1 Definování požadavků na lokální počítačovou síť**

Požadavky na nově vzniklou LAN jsou:

- Nízké pořizovací náklady
- Snadná integrace do současné lokální sítě společnosti
- Vysoká spolehlivost
- Bezpečnost
- Možnost připojení kromě klientských stanic další aktivní prvky/servery
- Možnost dalšího rozšíření
- Lokální Centralizované úložiště dat

Aktivními prvky/servery se rozumí například úložiště dat, jako jsou File servery či podobné NAS/SAN řešení či síťové tiskárny a Wifi AP (viz dále v textu).

#### **3.3.2.2 Návrh topologie**

Na základě výše vznesených požadavků navrhuji použití sítě Fast Ethernet s hvězdicovou topologií. Výhody tohoto řešení byl zmíněny již dříve v textu, a to v kapitole 1.

#### **3.3.2.3 Realizace LAN**

##### **Pasivní prvky**

Pro potřeby realizace počítačové sítě navrhuji zakoupení metalické kabeláže kategorie 5e (5plus) nebo ještě lépe kategorie 6 pro budoucí provoz Gigabitového Ethernetu.



Dále je vhodné zakoupení tzv. Patch panelu, který je nezbytný pro implementaci systému strukturovaných rozvodů/kabeláže, jež zvyšují přehlednost a spolehlivost počítačové sítě (viz Strukturovaná kabeláž, kapitola 1).

### **Aktivní prvky**

V současné době ceny síťových komponent Gigabitového ethernetu klesly na přijatelnou úroveň. Na základě výše uvedené topologie navrhuji implementaci pomocí managovatelného přepínače OvisLink FSH2402NT. Přepínače OvisLink jsou známé relativně nízkou cenou a přijatelnou spolehlivostí a vybaveností důležitých funkcí.

Tento přepínač je spojen s ostatními částmi podnikové sítě, pomocí již dříve instalovaných Ethernet rozvodů v domě, konkrétně STP(viz kapitola 1., Metalická kabeláž) kabelu ústícímu v serverovně společnosti, umístěnému ve čtvrtém patře.

Kvůli snížení nákladů, navrhuji provedení samotné realizace sítě LAN, tedy připojení klientských stanic a tiskáren k aktivnímu prvku a následnou konfiguraci přepínače, pracovníky IT oddělení společnosti Invia.cz.

#### **3.3.2.4 FTP server**

Nezbytnou součástí (vyplývající z požadavků výše) mnou navrhovaného oddělení je implementace FTP serveru. Tento slouží k ukládání důležitých dat na server ostatními odděleními společnosti. Tyto data jsou centrálně uložena na FTP severu, kde mají přístup podle systému přístupových práv definovanými pracovníky IT oddělení. K těmto datům patří ceníky, elektronické katalogy cestovních kanceláří, propozice k zájezdům a další důležitá data.

Tento server navrhuji umístit do prvního patra, napojeného přímo na přepínač OvisLink, z důvodu snížení zátěže FTP severů ostatních oddělení a snížení vytížení Gigabitového spojení přepínače v prvním patře k ostatním částem podnikové sítě.

K provozování FTP serveru, navrhuji dedikovat osobní počítač, s nainstalovaným operačním systémem Ubuntu Linux a tímto v snížit náklady na pořízení.

Konfiguraci jednotlivých účtů opět ponechávám v režii IT oddělení.

### **3.3.2.5 Připojení k internetu**

Jak již bylo zmíněno, klientské stanice v prvním patře jsou připojeny do internetu pomocí celopodnikové sítě LAN, konkrétně pomocí technologie překladu síťových adres (NAT). Stanice musí být řádně nakonfigurovány – pracovníci IT oddělení.

### **3.3.2.6 Bezpečnostní opatření**

Celá podniková síť je chráněna proti útokům zvenčí pomocí systému firewall implementovaném na bráně připojení k Internetu.

Dále je nutné být obezřetný a nastavit firewall i na jednotlivých klientských stanicích, rovněž na FTP a dalších serverech.

### **3.3.2.7 Testy propustnosti**

Test propustnosti lze pojmout ze dvou pohledů.

- Test propustnosti lokální sítě a tedy zjištění zatížení aktivních prvků stávající podnikové sítě, vzniklé implementací a začleněním nové podsítě v prvním patře
- Test zátěže internetového připojení

Vzhledem k hlavním Gigabitovým rozvodům mezi jednotlivými aktivními prvky a pečlivě promyšlené topologii je přetížení lokální sítě nepravděpodobné, nicméně IT oddělení vlastní nástroje a metodiky na zjištění případného přetížení a možné havárie sítě či části sítě, které si společnost podnikající právě prostřednictvím internetu nemůže dovolit.

Na základě testů provedenými pracovníky IT oddělení bylo zjištěno, že současné internetové připojení dle statistických měření má dostatečnou propustnost, aby bylo schopné zvládnout dodatečnou zátěž vzniklou přidáním další podsítě a tedy klientských stanic.

V případě potřeby je stále ještě možné pořídit výhodnější tarif od internetového poskytovatele společnosti nebo doplnění cache serverů.

### 3.3.3 Implementace VoIP

Zkratka VoIP je zkratkou pro technologii umožňující přenášet hlas (poskytuje i další služby), jak již bylo zmíněno v kapitole 1. Telefonování je pro pobočku call centra neoddělitelnou záležitostí.

Na výběru kvalitního hardware závisí bezproblémový chod call centra a tento aspekt se nesmí v žádném případě podcenit.

Navrhuji zakoupení již ověřených VoIP telefonů Lynksis SPA921, se kterými má společnost již dobré dřívější zkušenosti. Navrhuji provést následnou konfiguraci systému VoIP (např. pobočkové ústředny) personálem IT oddělení.

### 3.3.4 Výběrové řízení

Disponovat správnou osobou na správném místě a ve správný okamžik je velice důležité pro každou společnost. Nábor je kritickou činností, a to nejen pro HR oddělení<sup>8</sup>, ale i pro manažery, kteří jsou zapojeni do výběrového řízení.

Veškeré činnosti spojené s výběrem a náborem pracovníků musí být v souladu se zákony, např. zákon o ochraně osobních údajů, diskriminaci apod.

Náborový proces je proces vedoucí k zaplnění většího množství pracovních míst v organizaci zpravidla z důvodu rozšiřování nebo reorganizace.

S náborem jsou spojeny tyto aktivity:

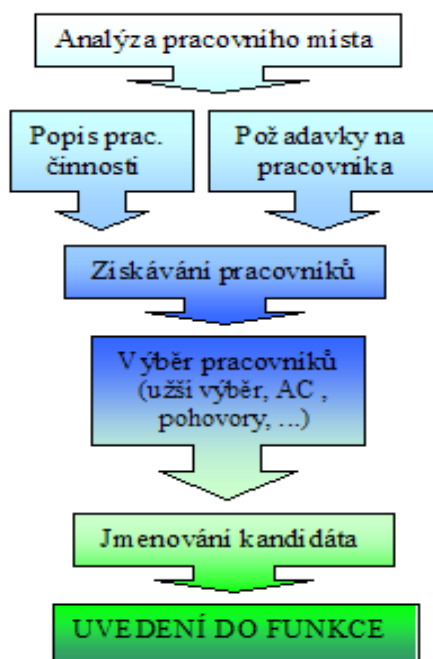
- informační náborová kampaň,
- výběr uchazečů,
- zaškolování a zacvičování přijatých uchazečů a jejich adaptace na pracovišti.

---

<sup>8</sup> oddělení lidských vztahů

Tento obrázek popisuje hlavní stádia výběru a nábory na určitou pracovní pozici.

**Obrázek 3-1: Výběr na určitou pracovní pozici:**



*Pramen: <<http://firmy.publikuj.cz/personalista/index.php?ID=66&>>*

Před náborem na novou nebo již existující pozici je vhodné shromáždit veškeré informace o povaze dané pracovní pozice. V našem případě se jedná o pozici prodejce zájezdů/operátora. Tato pozice je vhodná pro uchazeče, kteří jsou komunikativní, rádi pracují s lidmi a chtějí by získat zkušenosti v oblasti cestovního ruchu, ale také zvládají reagovat na dotazy zákazníků a dokáží se přizpůsobit, pracovat pod tlakem, hlavně v sezóně a mají chuť učit se novým věcem.

Pracovní náplní prodejce je nejen telefonické vyřizování objednávek a zasílání nabídek zájezdu mailem, ale takový prodejce musí umět prodat, dobře zákazníkům poradit, mít organizační schopnosti a být ve své práci důsledný.

Pro rozšíření call centra v Brně plánují po konzultaci s vedením přijmout asi třicet nových prodejců. Požadavky pro přijetí budou následující:

- schopnost prodat
- komunikativnost
- důslednost
- organizační schopnosti

- chuť vydělat si peníze
- velice dobrá orientace na internetu a PC
- ochota učit se novým věcem
- odpracovat minimálně 8 hodin denně
- věk nad 18 let

Co nabízíme:

- práci v mladém kolektivu
- zkušenosti v oblasti cestovního ruchu
- plat dle výkonu, minimálně 15 000 Kč hrubého, motivační odměňovací systém
- dlouhodobou spolupráci, při vynikajících výsledcích možnost celoroční spolupráce

Zájemci o tuto pozici budou zasílat strukturované životopisy na personální oddělení společnosti Invia.cz a po té budou vybráni vhodní kandidáti, kteří budou přizváni na výběrové řízení, které se bude konat na pobožce call centra v Brně.

Výběrové řízení povede pracovnice personálního oddělení a také vedoucí prodejního oddělení. Výběrové řízení bude probíhat v zasedací místnosti, kde nejdříve proběhne představení uchazečů a po té charakteristika společnosti a dané pozice.

Já navrhuji, aby součástí výběrového řízení byla i zkouška komunikativních dovedností a schopnosti prodeje uchazeče. Tímto způsobem můžeme zjistit hned na začátku, zda se uchazeč pro tuto pozici hodí nebo sám uchazeč zjistí, že by mu tato práce nevyhovovala. Společnost tímto způsobem ušetří jak čas tak i peníze. Tato zkouška by probíhala asi tím způsobem, že by budoucí prodejci dostali nějaké předměty, například krém nebo řasenku, prací prášek apod. a snažili se tento produkt prodat. Uchazeči by měli čas na přípravu a po té by si vyzkoušeli přímo prodej po telefonu s některým ze stálých prodejců. Při takovém způsobu výběrového řízení zjistíme, zda je uchazeč vhodný pro pozici prodejce, jestli je komunikativní a také jak dokáže reagovat na dotazy a případné námítky zákazníka. Sám si také vyzkouší jaké to ve skutečnosti je a zjistí, zda je pro něj tato práce to pravé.

Po absolvování celého výběrového řízení budou přijati nový prodejci zájezdů společnosti CA Invia.cz.,s.r.o. Tito zájemci budou přijati na základě dohody o provedení práce uzavřené zejména podle § 75 a násl. Zákonníku práce v platném znění.

### **3.3.5 Školení zaměstnanců**

Po splnění všech formalit následuje školení prodejců.

Školení bude opět probíhat v Brně na pobočce, v zasedací místnosti. Prodejci budou školeni na destinace prodávaných zájezdů, dále budou probírat týmovou spolupráci a jednání s problémovými klienty. Tato školení budou probíhat v dopoledních hodinách a v několika dnech. Prodejci jsou proškoleni na různé destinace i když po školení jsou rozřazeni do týmů, kde se každý tým specializuje na určité země. Pracovník cestovní agentury musí mít přehled o všech nabízených zájezdech a zemích, aby mohl zákazníkovi poradit při výběru zájezdu.

Školení na práci v týmu je pro prodejce také velmi důležité. Prodejci v týmu si navzájem radí a pomáhají s vyřizováním zájezdů. Je samozřejmé, že prodejce nemůže být neustále na telefonu a pokud se klient nedovolá na prodejce, se kterým již objednávku řeší, je přepojen na kolegu z týmu, který buď přenechá vzkaz nebo v případě nutnosti s klientem objednávku vyřídí nebo zodpoví klientovi dotazy.

Školení pro zvládnutí jednání s problémovými klienty slouží k tomu, aby se prodejce dokázal vypořádat i se situacemi, které nejsou zrovna pro něj příjemné a aby dokázal předcházet konfliktům se zákazníky a zvládal případné námitky klienta. Předcházet konfliktním situacím je vždy efektivnější než konflikty řešit.

Dále navrhuji, aby prodejci byli přiřazeni již ke zkušeným prodejcům a několik hodin měli tzv. náslechy. Tímto způsobem začínající prodejce uslyší různé varianty telefonních hovorů od zkušených prodejců, zvládnutí námitek a dotazů zákazníků a jednání s problémovými klienty přímo v praxi, což je v tomto oboru velice důležité.

Po několika hodinách náslechu začne prodejce telefonovat a bude nějakou dobu pod kontrolou stálého prodejce ke kterému byl přiřazen. Zkušený prodejce bude stále k dispozici nováčkovi v případech, kdy by si nevěděl rady a nedošlo tak ke zbytečné

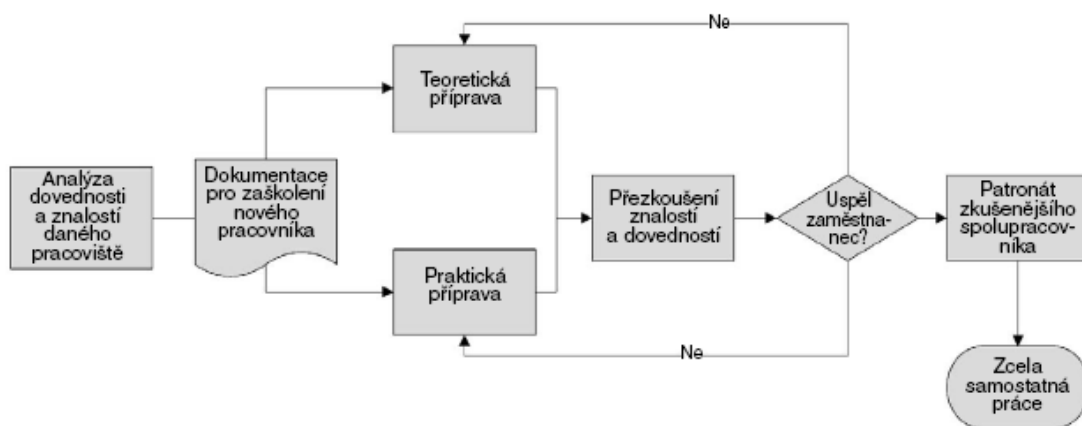
ztrátě zákazníka. Po několika denním školení stálý pracovník ohodnotí nováčka a pokud bude již dostatečně proškolen může začít prodávat sám.

Hovory prodejců jsou stále nahrávány a to z důvodů dohledání potřebných informací v případech, že si prodejce nestihne něco důležitého poznamenat. Tyto hovory také slouží při zaškolování jako příklady vzorových hovorů, ale také jako příklady špatně vedených telefonátů. U nových prodejců budou tyto nahrávky telefonních hovorů sloužit ke kontrole, aby se prodejci dostalo zpětné vazby. Ten si může své hovory poslechnout a následně je bude probírat i s vedoucím týmu, aby byli odstraněny veškeré nedostatky.

Zaškolování a zacvičování nových zaměstnanců je důležitým procesem z hlediska podávání kvalitního pracovního výkonu celého pracoviště. Je dobré, aby mělo každé pracoviště dobře zpracované plány zaškolení nových lidí. Spolu s tím se vyplácí dočasný patronát zkušenějšího pracovníka nad nově přichozím.

### Obrázek 3-2: Školení nového pracovníka

Příklad procesu zaškolení nového pracovníka:



### 3.3.6 Odměňování zaměstnanců

Cílem podnikání CA Invia.cz je stejně jako každé jiné cestovní agentury a obecně každého podnikatele je vymýšlení invencí a následného realizování inovací za účelem dosažení zisku.

Vytváření inovačních plánů se podílí zejména vrcholové vedení společnosti a rovněž dílčí oddělení organizační struktury společnosti. K dosahování vyšších výnosu a následně zisku lze použít mocných nástrojů marketingu, jež drží povětšinou v ruce vrcholové vedení. Tímto nástrojem může být snížení cen pro přilákání nových zákazníků nebo věrnostní program k udržení zákazníků stávajících.

Dosahování vyšších zisků nemusí být vždy přímo zásluhou marketingových tahů aplikovaných managementem společnosti a rovněž usilovnou prací těch nejnižších složek z organizačního hlediska, jednotlivých zaměstnanců call centra – operátorů. Jak již bylo zmíněno dříve, společnost Invia.cz zaměstnává v průběhu hlavní sezóny větší počet brigádníků, než má sama stálých zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se nejedná o stálou pracovní sílu, nelze uplatnit např. systém podílení se zaměstnanců na zisku jako motivaci k lépe odvedené práci.

Ale i přesto je možné brigádníky motivovat. Tato motivace, kterou navrhuji, je založena na prosté touze každého člověka po osobním obohacení, a co ještě lépe, v co nejkratším časovém horizontu. Vedle již zavedeného odměňování, kde zaměstnanec dostává provize z jimi prodaných zájezdů, navrhuji zavedení, nejen do nově zřizovaných prostor call centra, systém odměn pro všechny pracovníky call centra, bez rozlišení stálých či sezónních zaměstnanců. Konkrétně se jedná o zavedení titulu „Nejlepší prodejce“. Tímto zaměstnancem měsíce se může stát kterýkoliv operátor, kterému se během stanoveného období dosáhnout nejvyššího zisku pro společnost. Délka tohoto období záleží na aktuálním rozhodnutí vedení společnosti, jak intenzivně chce operátory stimulovat k vyšším výkonům, například tedy „Nejlepší prodejce měsíce“ nebo „Nejlepší prodejce sezony“ a podobně. Odměnou je exkluzivní dovolená pro tohoto „Nejlepší prodejce“ a jím libovolně zvoleného společníka do vyhlášených rekreačních letovisek v Egyptě, na Madeiře, Tunisu, či v Alpách. Tato odměna by měla sloužit jako motivace k lepším výkonům zaměstnancům. Těmito výkony se rozumí například snaha co nejlépe vyhovět přání zákazníka, ochota nabídnout zákazníkovi k jemu vybranému zájezdu další doplňkové služby (cestovní přípojštění, předobjednat fakultativní výlety, doporučit např. kurz potápění či instruktora snowbordingu) nebo ochota déle pracovat (samozřejmě v mezích stanovených zákonem). Pro společnost Invia.cz jsou rovněž výhodnější celosezónní zaměstnanci (menší zátěž na administrativu, problémy spojené s hledáním pracovních



sil, atp. ), což mnou navrhovaný systém, jak předpokládám, by mohl motivovat brigádníky, aby zůstaly pracovat pro společnost déle, než sami původně plánovali.

Systém výše uvedeného odměňování by měl být hlavně atraktivní pro stálé zaměstnance a vytrvalé brigádníky. Pro brigádníky, kteří z různých důvodů nejsou ochotni setrvat delší dobu (např. celou sezónu) navrhuji systém drobných týdenních odměn, založený na stejném principu jako systém předchozí. Těmito odměnami mohou být různé benefity, stanovené podle aktuální situace (stravenky navíc, slevy na zájezdy, lístky do divadla, možnost účasti na různých firemních akcích atp...).

## **3.4 Ekonomické zhodnocení**

V této kapitole je obsažena kalkulace nákladů, spojených se zřízením nového call centra, počínaje náklady spojené s pořízením nábytku, hardwarového a softwarového vybavení, kancelářských potřeb, konče náklady na provoz tohoto call centra, mzdy zaměstnanců.

### **3.4.1 Náklady projektu**

Náklady můžeme logicky dělit na náklady spojené s realizací projektu a náklady spojené s provozem call centra.

Prostory k realizaci call centra jak již bylo uvedeno v kapitole 3.2 budou v nově rekonstruovaném prvním patře budovy cestovní agentury Invia.cz a proto nevzniknou žádné pořizovací náklady na tyto prostory.

#### **3.4.1.1 Pořizovací náklady vztahující se k zřízení nového call centra**

K pořizovacím nákladům v rámci tohoto projektu řadíme náklady spojené s pořízením:

- Nábytku
- Hardware vybavení
- Software vybavení

Náklady na hardware vybavení lze dále dělit na náklady s realizací počítačové sítě a na pořízení osobních počítačů.

Jednotlivé náklady jsou uvedeny v následujících tabulkách, ceny jsou platné pro měsíc květen 2008.

### **Nábytek**

Náklady na nábytek pro jednoho operátory call centra jsou uvedeny v následující tabulce:

**Tabulka 3-1: Nábytek**

Psací stůl	buk, 150 cm.	2 799 Kč
Kancelářská židle	nosnost do 110 kg.	1 400 Kč
Korková nástěnka ECO	40 x 60 cm	145 Kč

**Cena celkem 3 650 Kč**

Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Dále je třeba přičíst náklady na 4 skříně, cena 2865,- Kč bez DPH. Nábytek bude pořízen od firmy ForLiving s.r.o.

### **Osobní počítač**

Náklady na osobní počítač pro jednoho operátory call centra jsou uvedeny v následující tabulce:

**Tabulka 3-2: Osobní počítač**

Procesor:	Intel Celeron Dual-Core E1200	776
Základní deska:	GB M61P-S3	1148
Operační paměť:	Dual channel kit A-Data 2x512MB	395
Pevný disk:	Seagate Barracuda 7200.10 160GB	731
Optická mechanika:	DVD-ROM bulk SATA	387
počítačová skříň:	Eurocase 1331 Černá	1099
Monitor:	Samsung 720N	3553
Ostatní periferie:	Klávesnice, myš, kabeláž	500

**Cena celkem: 8589**

Ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH.

Jako FTP server bude vyčleněn osobní počítač, však doplněn pevným diskem o kapacitě 2x 750GB každý o celkové ceně 3987Kč bez DPH. Dále je potřeba zakoupení tří

tiskáren HP Laser JET za 8630 Kč. PC komponenty budou zakoupeny od firmy Softcom.cz s.r.o.

S nákupem hardware komponent je spojen i instalace příslušného software, jako je operační systém Windows XP Professional a balík MS Office. Díky již zakoupené OLP licenci společnosti Microsoft není třeba dalších finančních prostředků.

### **Síťové komponenty**

V následující tabulce jsou zahrnuty hmotné náklady na síťové prvky.

**Tabulka 3-3: Síťové komponenty**

Konektory	RJ45, 100 ks	300
Kabeláž:	UTP Kat. 6, 300m	1800
Switch:	OvisLink FSH2402NT	2167

**Cena celkem: 4267**

Ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH.

Komponenty budou zakoupeny od firmy Softcom.cz s.r.o.

### **Telefony**

**Tabulka 3-4: Telefon**

Telefon:	Linksys SPA921	1553
Náhlavní sada:	Linksys HeadSet	180

**Cena celkem: 1733**

Ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH.

Komponenty budou zakoupeny od firmy Softcom.cz s.r.o.

Kompletace bude v rámci snižování nákladů v režii zaměstnanců IT oddělení, stejně jako implementace FTP serveru a realizace LAN a konfigurace VoIP řešení.

**Tabulka 3-5: Celkové pořizovací náklady**

Položka	počet kusů	Cena
Osobní počítač	30	257670
FTP server	1	16369
IP telefony	30	51990
Síťové komponenty	1	4267
Stůl, židle, nástěnka	30	109500
Skříně	4	13048,7
Doprava		15000
Kancelářské potřeby	30	8000
Tiskárny	4	34520

Cena celkem: 510364,7

Ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH.

### **3.4.1.2 Náklady na provoz nově zřizovaného call centra**

#### **Mzdy**

V neposlední řadě je nutné uvažovat náklady na mzdy operátorů. V průběhu hlavní sezóny je potřeba třiceti operátorů. Hlavní sezóna je v období květen až září. Po dobu ostatních měsíců bude místnost obsazena deseti stálými prodejci. Dále bude místnost pod ostatních měsíců obsazena personálem, kteří aktualizují ceníky v databázi informačního systému společnosti Invia.cz, jejichž průměrná hrubá mzda činí 5000,- Kč.

Operátoři v CA Invia.cz jsou běžně odměňováni patnácti tisíci hrubé mzdy / měsíc. Dále je nutné zahrnout odhadované náklady na benefity pro operátory, které průměrně činí 70 000,- ročně.

#### **Ostatní výdaje**

Těmito poplatky se rozumí například poplatky za připojení do sítě Internet. V současné době je společnost připojena díky poskytovateli Faster CZ pomocí optického kabelu se symetrickým připojením 10 MBit/s. Stávající připojení je kapacitně vyhovující i pro nově zřízené call centrum v prvním patře, proto není nutné vynakládat dodatečné náklady s tímto spojené.

Dále je vhodné sem zahrnout náklady na energie, které vedení společnosti odhaduje na 75 000,- Kč ročně.

Servis IT vybavení provádí IT oddělení společnosti Invia.cz. V prvních letech jsou všechny komponenty v záruce, tak lze předpokládat jenom minimální dodatečné výdaje.

Nezanedbatelnou položkou jsou výdaje za telefonní hovory call centra. Po konzultaci s vedením a pracovníky společnosti Invia.cz odhadují průměrné náklady na 650 000,- Kč za rok.

V následující tabulce jsou shrnuty celkové náklady na provoz call centra na celý rok.

**Tabulka 3-5: Náklady na roční provoz**

Mzdy operátorů v sezóně	2250000
Mzdy operátorů mimo sezónu	700000
Ostatní mzdy	350000
Benefity	70000
Telefonní hovory	650000
Energie	75000

Suma:	4095000
-------	---------

### 3.4.1.3 Celkové náklady projektu

Při výpočtu celkových nákladů je nutné pamatovat, že místnost není plně vytížena operátory po celý rok a následně se dělí v průběhu roku s personálem zadávajícím ceníky.

Počítá se s plným vytížením call centra třiceti prodejci po dobu hlavní sezóny. Po zbytek roku zde zůstává cca 10 nejlepších prodejců a zaměstnanci zadávající ceníky.

V následující tabulce jsou shrnuty celkové náklady spojené s realizací call centra a náklady na provoz. Celkové náklady dostaneme prostým sečtením pořizovacích nákladů a celkových provozních nákladů na rok provozu.

**Tabulka 3-6: Celkové náklady projektu**

Pořizovací náklady	510365
Celkové náklady na provoz call centra	4095000

Celkové roční náklady projektu	4605365
--------------------------------	---------

### **3.4.2 Předpokládaný výnos z projektu**

Po konzultaci s vedením a na základě statistických údajů společnosti lze předpokládat že jeden prodejce prodá v průměru 35 zájezdů za 1 měsíc v průběhu hlavní sezóny. Průměrný výnos z jednoho prodaného zájezdu je 1200 Kč. Při plném obsazení místnosti třiceti prodejci je možné odhadovat celkový výnos během hlavní sezóny 6 300 000,- Kč.

Během ostatních měsíců společnost očekává zisk cca 1 680 000,- Kč. Tedy celkový odhadovaný výnos za rok činí cca 7 980 000,- Kč.

Z výše uvedeného je zřejmé, že rozšířením společnosti o nové call centrum bude přínosem, bude následně v prvním roce realizace generován zisk. Zisk nadále poroste i v následujícím roce provozu, neboť budou celkové náklady sníženy o pořizovací náklady.

## **3.5 Celkový přínos projektu**

Na základě ekonomického hodnocení podnikatelského záměru jsem dospěl k názoru, že by se mohla firma pokusit tento projekt realizovat. Z výsledků je patrné, že realizace nového call centra přispěje svou činností k zvýšení celkového zisku společnosti.

Je už na vedení společnosti, zda bude ochotné vyčlenit finanční prostředky na realizaci samotnou projektu. Dle mého názoru, riziko spojené s vyčleněním finančních prostředků je nižší, než zisk realizací projektů získaný.

# Závěr

Svoji diplomovou práci jsem zpracovával ve společnosti CA Invia.cz, s.r.o., která má jako předmět podnikání provozování cestovní agentury. Tato společnost vznikla v roce 2002 a postupně se vypracovala na jednu z největších cestovních agentur na území ČR. Firma hodlá ve svém růstu pokračovat a neustále nabízí pro své klienty celou řadu služeb.

Cílem mé diplomové práce byl návrh podnikatelského záměru na rozšíření společnosti. Na základě analýzy současného stavu společnosti byly zjištěny skutečnosti, na které jsem se snažil reagovat návrhem možného řešení problému. Návrhy předkládám s cílem zvýšení kvality služeb, dosažení profesionální úrovně péče o zákazníka, udržení stávajících zákazníků a získání nových zákazníků jež pomohou udržení dobré pozice společnosti na trhu s cestovním ruchem a v neposlední řadě dosažení většího zisku.

Na základě výsledků ekonomického zhodnocení doporučuji rozšířit společnost Invia.cz o nové call centrum a díky tomuto zvýšit prodejní kapacity. Z výsledků je totiž patrné, že realizace nového call centra přispěje svou činností nejen k zvýšení celkového zisku společnosti, ale také k udržení či dokonce zlepšení pozice na trhu cestovního ruchu.

Je už na vedení společnosti, zda bude ochotné vyčlenit finanční prostředky na realizaci samotného projektu. Dle mého názoru, riziko s spojené vyčleněním finančních prostředků je nižší, než zisk realizací projektů získaný.

Dále předpokládám, že mnou navrhované inovace v oblasti výběru, školení a motivace zaměstnanců call centra budou dalším přínosem do budoucna. Zda jsou tyto předpoklady správné, rozhodne-li se společnost Invia.cz mé návrhy uvést do praxe, ukáže čas.

# Literatura

- [1] *Wikipedia The Free encyclopedia*. Wikimedia Foundation, Inc. [online]. [cit. 2008-3-20]. Dostupné na URL: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Internetov%C3%BD\\_obchod](http://cs.wikipedia.org/wiki/Internetov%C3%BD_obchod) >.
- [2] HISRICH, R.D., PETERS, M.P. *Založení a řízení nového podniku*. Praha : VICTORIA PUBLISHING a.s., 1996. ISBN 80858650706.
- [3] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. dopl.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-812-1.
- [4] KORÁB, V, PETERKA, J., REŽNÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán : Kroky k sestavení úspěšného podnikatelského plánu*. Brno : Computer Press a.s., 2007. ISBN 8788025116050.
- [5] STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. Praha : MANAGEMENT PRESS, Profit a.s., 1992. ISBN 8085603128.
- [6] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- [7] VEBER J.; SRPOVÁ J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 stran. ISBN 80-247-1069-2.
- [8] Activewoman. *Jak vypracovat podnikatelský záměr*. [online], 2007, [cit. 2008-05-21] dostupné z: <http://www.aktivni-zena.cz/index.php?m=3&mi=31> >
- [9] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- [10] KOBELOVÁ, A., DOSTÁLEK, L., *Velký průvodce TCP/IP a systémem DNS*. Praha: Computer Press, 2002. 552 s. ISBN: 80-7226-675-6
- [11] *Wikipedia The Free encyclopedia*. Wikimedia Foundation, Inc. [online]. [cit. 2008-3-20]. Dostupné na URL: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Po%C4%8D%C3%ADta%C4%8Dov%C3%A1\\_s%C3%AD%C5%A5](http://cs.wikipedia.org/wiki/Po%C4%8D%C3%ADta%C4%8Dov%C3%A1_s%C3%AD%C5%A5) >.
- [12] *Wikipedia The Free encyclopedia*. Wikimedia Foundation, Inc. [online]. [cit. 2008-5-20]. Dostupné na URL: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Ethernet#Kroucen.C3.A1\\_dvojlinka](http://cs.wikipedia.org/wiki/Ethernet#Kroucen.C3.A1_dvojlinka) >.



- [13] *Wikipedia The Free encyclopedia*. Wikimedia Foundation, Inc. [online]. [cit. 2008-4-20]. Dostupné na URL: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Po%C4%8D%C3%ADta%C4%8Dov%C3%A1\\_s%C3%AD%C5%A5](http://cs.wikipedia.org/wiki/Po%C4%8D%C3%ADta%C4%8Dov%C3%A1_s%C3%AD%C5%A5)
- [14] *Topologie sítí*. [online]. 2008 [cit. 2008-05-22] Dostupné na URL: <http://www.ewa.cz/pages1/711.htm>
- [15] *Wikipedia The Free encyclopedia*. Wikimedia Foundation, Inc. [online]. [cit. 2006-3-20]. Dostupné na URL: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Voip>
- [16] BOHATOVÁ, M. Devizové příjmy z cestovního ruchu předčily vloni očekávání [online]. 2008 , 2008 [cit. 2008-04-29]. Dostupný z WWW: <http://cestovani.ihned.cz/c1-23262970-devizove-prijmy-z-cestovniho-ruchu-predcily-vloni-ocekavani>
- [17] SKOŘEPOVÁ, V. *Cestovní ruch se stává nepostradatelným faktorem české ekonomiky* [online]. 2008 [cit. 2008-05-22]. Dostupný z WWW: <http://old.mmr.cz/index.php?show=001021348000066>.
- [18] Čerba, O., *Geografie cestovního ruchu*, [online]. 2008 [cit. 2008-05-22] Dostupné na URL: <http://gis.zcu.cz/studium/dbg2/Materialy/html/ch16.html>
- [19] VYKYPĚL, O., a KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. Brno: Nakladatelství VUT Brno, 1998. 157 s. ISBN 80-214-111-2.

# Seznam příloh

Příloha 1. Výpis z obchodního rejstříku

Příloha 2. Seznam poboček společnosti Invia.cz s.r.o.

# Přílohy

## Příloha 1: Výpis z obchodního rejstříku

Úplný výpis z obchodního rejstříku, vedeného Městským soudem v Praze oddíl C, vložka 88420:

Datum zápisu:	22.července 2002
Obchodní firma:	Moje Dovolená.cz, s.r.o. Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 3.října 2002 MojeDovolená.cz,s.r.o. Zapsáno: 3.října 2002 Vymazáno: 31.března 2004 Invia.cz., s.r.o. Zapsáno: 31.března 2004 Vymazáno: 5.srpna 2004 INVIA.CZ, s.r.o. Zapsáno: 5.srpna 2004
Sídlo:	Praha 1, Opletalova 27, PSČ 110 00 Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 5.srpna 2004  Praha 1, Jindřišská 24/941, PSČ 110 00 Zapsáno: 5.srpna 2004 Vymazáno: 1.března 2006  Praha 1, Senovážné náměstí 1463/5, PSČ 110 00Zapsáno: 1.března 2006
Identifikační číslo:	267 02 924Zapsáno: 22.července 2002
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	- zprostředkování obchodu Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 5.února 2007 - realitní činnost Zapsáno: 5.února 2007- zprostředkování obchodu a služeb Zapsáno: 5.února 2007- zpracování dat,služby databank,správa sítí Zapsáno: 22.července 2002- provozování cestovní agentury Zapsáno: 22.července 2002- reklamní činnost a marketing Zapsáno: 22.července 2002
Statutární orgán:	

jednatel: Radek Stavinoha, r.č. 790109/0362  
Praha 10, Oravská 3, PSČ 100 00  
den vzniku funkce: 22.července 2002  
den zániku funkce: 17.srpna 2004  
Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 14.ledna 2005

jednatel: Michal Drozd, r.č. 790704/4684  
Bučovice, Polní 705, okres Vyškov, PSČ 685 01  
den vzniku funkce: 22.července 2002 Zapsáno: 22.července 2002

jednatel jedná samostatně podepisuje se tak, že k vytištěnému  
nebo napsanému jménu společnosti připojí svůj podpis.  
Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 14.ledna 2005

Statutárním orgánem společnosti je jednatel. Jménem společnosti jedná samostatně a podepisuje se tak, že  
k napsané, vytištěné nebo jinak vyznačené obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis.  
Zapsáno: 14.ledna 2005

Společníci:

Tutor,s.r.o.IČ: 26 22 49 17  
Praha 1, Opletalova 27, PSČ 110 00  
**Vklad:** 150 000,- Kč  
**Splaceno:** 100 %  
Obchodní podíl: 50%  
Zapsáno: 5.února 2004 Vymazáno: 31.března 2004

Tutor,s.r.o.IČ: 26 22 49 17  
Praha 1, Opletalova 27, PSČ 110 00  
**Vklad:** 150 000,- Kč  
**Splaceno:** 100 %  
Obchodní podíl: 100 %  
Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 5.února 2004

Tutor, s.r.o.  
Praha 1, Jindřišská 27/873, PSČ 110 00  
Identifikační číslo: 262 24 917  
**Vklad:** 150 000,- Kč  
**Splaceno:** 100 %  
Obchodní podíl: 24,5%  
Zapsáno: 18.května 2005 Vymazáno: 3.ledna 2008

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

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

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

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

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

Zapsáno: 3.ledna 2008 Vymazáno: 4.ledna 2008

Michal Drozd, r.č. 790704/4684

Bučovice, Polní 705, okres Vyškov, PSČ 685 01

**Vklad:** 100 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

Obchodní podíl: 22%

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

Michal Drozd, r.č. 790704/4684

Bučovice, Polní 705, okres Vyškov, PSČ 685 01

**Vklad:** 100 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

Obchodní podíl: 33,3%

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

Michal Drozd, r.č. 790704/4684

Bučovice, Polní 705, okres Vyškov, PSČ 685 01

**Vklad:** 100 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

Obchodní podíl: 100 %

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

Michal Drozd, r.č. 790704/4684

Bučovice, Polní 705, okres Vyškov, PSČ 685 01

**Vklad:** 160 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

Obchodní podíl: 26,34% Zapsáno: 4.ledna 2008 **Zástavní právo:** Zástavní právo ve prospěch zástavního věřitele Fio, družstevní záložna, IČO: 649 46 843, se sídlem Senovážné nám. č. 24, Praha 1

Zapsáno: 4.ledna 2008

Michal Drozd, r.č. 790704/4684

Bučovice, Polní 705, okres Vyškov, PSČ 685 01

**Vklad:** 100 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

Obchodní podíl: 16,34%

Zapsáno: 18.května 2005 Vymazáno: 4.ledna 2008

Monika Hálová, r.č. 675827/1960  
Praha 4, Údolní 1104/99, PSČ 140 00  
**Vklad:** 50 000,- Kč  
**Splaceno:** 100 %  
Obchodní podíl: 11%  
Zapsáno: 31.března 2004 Vymazáno: 18.května 2005

Monika Hálová, r.č. 675827/1960  
Praha 4, Údolní 1104/99, PSČ 140 00  
**Vklad:** 50 000,- Kč  
**Splaceno:** 100 %  
Obchodní podíl: 8,16% Zapsáno: 18.května 2005

Monika Hálová, r.č. 675827/1960  
Praha 4, Údolní 1104/99, PSČ 140 00  
**Vklad:** 50 000,- Kč  
**Splaceno:** 100 %  
Obchodní podíl: 100 %  
Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 5.února 2004

Monika Hálová, r.č. 675827/1960  
Praha 4, Údolní 1104/99, PSČ 140 00  
**Vklad:** 50 000,- Kč  
**Splaceno:** 100 %  
Obchodní podíl: 16,6%  
Zapsáno: 5.února 2004 Vymazáno: 31.března 2004

Centralway Holding AG  
6300 Zug, Baarerstrasse 135  
Švýcarská konfederace  
**Vklad:** 1 000 000,- Kč  
**Splaceno:** 100 %  
Obchodní podíl: 34%  
Zapsáno: 14.ledna 2005 Vymazáno: 21.března 2005

Centralway Holding AG  
6300 Zug Alpenstrasse 9  
Švýcarská konfederace

**Vklad:** 1 000 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

Obchodní podíl: 34%

Zapsáno: 31.března 2004 Vymazáno: 14.ledna 2005

Internet Travel Holding AG

6300 Zug, Baarerstrasse 8

Švýcarská konfederace

**Vklad:** 11 000 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

Obchodní podíl: 51% Zapsáno: 5.února 2007

Centralway Investment AG

6300 Zug, Baarerstrasse 8

Švýcarská konfederace

**Vklad:** 11 000 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

Obchodní podíl: 51%

Zapsáno: 18.května 2005 Vymazáno: 5.února 2007

Centralway Investment AG

6300 Zug, Baarerstrasse 8

Švýcarská konfederace

**Vklad:** 1 000 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

Obchodní podíl: 34%

Zapsáno: 21.března 2005 Vymazáno: 18.května 2005

Základní kapitál:

300 000,- Kč

Zapsáno: 22.července 2002 Vymazáno: 31.března 2004

1 300 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

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

11 300 000,- Kč

**Splaceno:** 100 % Zapsáno: 18.května 2005



## Příloha 2: Seznam poboček společnosti Invia.cz s.r.o.

Karlovarský kraj:	<b>Invia: Beroun</b>	Pardubický kraj:
<b>Invia: Karlovy Vary</b>	Nádraží 129, 26601	<b>Invia: Pardubice</b>
Zeyerova 15, 360 01	Praha:	Smilova 308, 530 02
<b>Invia: Sokolov A</b>	<b>Invia: Praha</b>	<b>Invia: Chrudim IV</b>
Staré náměstí 23, 356 01	Jindřišská 24, 110 00	Lupáčova 78, 537 01
<b>Invia: Sokolov B</b>	<b>Invia: Praha</b>	Vysočina:
Jednoty 1628, 356 01	Senovážné náměstí 5, 110	<b>Invia: Třebíč</b>
Ústecký kraj:	00	Jihlavská Brána 10, 67401
<b>Invia: Ústí nad Labem</b>	<b>Invia: Praha</b>	Moravskoslezský kraj:
Hrnčířská 64/4, 400 01	Vinohradská 151, 130 00	<b>Invia: Ostrava</b>
<b>Invia: Chomutov</b>	<b>Invia: Praha</b>	Poštovní 8, 702 00
Dr. Farského 4732, 43003	<b>Invia: Praha</b>	<b>Invia: Havířov Město</b>
Plzeňský kraj:	Jihočeský kraj:	Široká 3, 73601
<b>Invia: Plzeň</b>	<b>Invia: Český Krumlov</b>	<b>Invia: Karviná - Fryštát</b>
Roosewelta 7, 301 14	Tovární 66, 38101	Hrnčířská 65, 733 01
<b>Invia: HORAŽĎOVICE</b>	<b>Invia: České Budějovice</b>	<b>Invia: Orlová - Lutyně</b>
Zámek 11, 341 01	České Vrbné 2327, 370	Okružní 989, 735 14
Liberecký kraj:	11	Zlínský kraj:
<b>Invia: Jablonec nad</b>	<b>Invia: BLATNÁ</b>	<b>Invia: Valašské Meziříčí</b>
<b>Nisou</b>	J.P.Koubka 4, 38801	Náměstí 11, 757 01
Dolní náměstí 14, 46601	<b>Invia: Strakonice 1</b>	<b>Invia: Uherské Hradiště</b>
<b>Invia: Liberec</b>	Zámek 1, 386 01	Masarykovo nám. 1232,
Tř. 1. máje 52, 460 02	Královehradecký kraj:	68601
<b>Invia: Turnov</b>	<b>Invia: Hradec Kralové</b>	Jihomoravský kraj:
nám.Českého ráje 24,	Havlíčková 836, 500 02	<b>Invia: Brno</b>
51101	<b>Invia: Náchod</b>	Cejl 105/107, 602 00
Středočeský kraj:	Kamenice 113, 547 01	<b>Invia: Znojmo</b>
<b>Invia: Příbram</b>	<b>Invia: Vrchlabí</b>	Velká Michalská 186/5,
Pražská 29, 261 01	Krkonošská 14, 54301	66902
<b>Invia: Kladno</b>	<b>Invia: Jičín</b>	<b>Invia: Břeclav</b>
Vodárenská 2381, 272 01	Husova 393, 50601	J.Palacha 3197, 69002