

# **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti zaměřené na vizovou podporu**

Ing. Alžběta Kenšová

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ing. Alžběta Kenšová  
Osobní číslo: M15543  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika  
Forma studia: prezenční

Téma práce: Projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti zaměřené na vízovou podporu

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte odbornou literární rešerši z oblasti kongresového cestovního ruchu, vízové povinnosti a konkurenceschopnosti podniku.

#### II. Praktická část

- Analyzujte dosavadní stav vybrané společnosti zabývající se zprostředkováním víz a zhodnoťte její konkurenceschopnost na trhu.
- Na základě výsledků analýz navrhnete projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.  
HOLLOWAY, J. Christopher a Claire HUMPHREYS. The business of tourism. 8th ed. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall, 2009, 776 s. ISBN 978-0-273-71710-2.  
HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI. Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter. 1th ed. Oxford: Oxford University Press, 2011, 303 s. ISBN 978-0-19-957803-0.  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.  
RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Jurigová**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



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



Ing. Petr Novák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18. 4. 2017

Jméno a příjmení: ALŽBĚTA KEAŠOVÁ



.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti, která se zabývá vízovou podporou. Teoretická část shrnuje základní teoretická východiska z oblasti služeb, konkurenceschopnosti a vízové povinnosti. Praktická část je zaměřena na analýzu současného stavu vybrané společnosti a zhodnocení aktuální konkurence v oblasti zprostředkování víz. Na základě výsledků provedených analýz a dotazníkového šetření je vytvořen projekt, jehož cílem je zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Na závěr je projekt podroben rizikové, nákladové i časové analýze.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, vízová povinnost, MICE turismus, Porterova analýza

## **ABSTRACT**

The aim of this diploma thesis is the project of improving the competitiveness of a selected visa support company. The theoretical part discusses the main theoretical resources from the field of services, then competitiveness and the visa requirements. The practical part is focused on the analysis of the current state of the selected company and analysis of the actual competition on the visa market. The final project is created based on the results gained from the analysis and questionnaires. The project is subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: Competitiveness, Competitive Advantage, Visa Requirements, MICE Tourism, Porter Analysis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Zuzaně Jurigové za cenné rady, připomínky a odborné vedení mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala vedení a zaměstnancům vybrané společnosti za věnovaný čas a poskytnutí všech potřebných materiálů a informací.

V neposlední řadě chci poděkovat svým prarodičům za neustálou podporu po celou dobu mého studia a důvěru, kterou ve mě vložili.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB V CESTOVNÍM RUCHU</b> .....	<b>12</b>
1.1 ZÁKLADNÍ DĚLENÍ SLUŽEB V CESTOVNÍM RUCHU.....	12
1.2 SPECIÁLNÍ ZNAKY SLUŽEB.....	13
1.3 TRENDY VE SLUŽBÁCH.....	14
<b>2 KONGRESOVÝ CESTOVNÍ RUCH A OBCHODNÍ TURISTIKA</b> .....	<b>15</b>
2.1 VYMEZENÍ POJMU OBCHODNÍ A KONGRESOVÝ CESTOVNÍ RUCH.....	15
2.2 SPECIFIKA KONGRESOVÉHO CESTOVNÍHO RUCHU A OBCHODNÍ TURISTIKY.....	16
<b>3 VÍZOVÁ POVINNOST A DOKLADY NUTNÉ PRO CESTY NA ÚZEMÍ RUSKÉ FEDERACE</b> .....	<b>18</b>
3.1 ZÁKLADNÍ DRUHY VÍZ PRO VSTUP DO RUSKÉ FEDERACE.....	19
3.1.1 Turistický voucher a obchodní pozvání.....	19
3.2 VELVYSLANECTVÍ A KONZULÁTY RUSKÉ FEDERACE V ČESKÉ REPUBLICE.....	20
3.3 PROCES VYŘÍZENÍ VÍZA DO RUSKÉ FEDERACE.....	20
<b>4 KONKURENCESCHOPNOST MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ SLUŽEB</b> .....	<b>22</b>
4.1 POJEM KONKURENČNÍ VÝHODA A KONKURENCESCHOPNOST.....	22
4.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE DLE MICHAELA PORTERA.....	22
4.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST PODNIKŮ POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY.....	24
<b>5 SPECIFIKA MARKETINGOVÉHO MIXU A JEHO ROZŠÍŘENÍ PRO OBLAST SLUŽEB A CESTOVNÍHO RUCHU</b> .....	<b>25</b>
5.1 ZÁKLADNÍ PRVKY MARKETINGOVÉHO MIXU.....	25
5.1.1 Produkt.....	25
5.1.2 Cena.....	25
5.1.3 Propagace.....	26
5.1.4 Distribuce.....	27
5.2 ROZŠÍŘENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU PRO OBLAST SLUŽEB.....	27
5.2.1 Lidé.....	27
5.2.2 Balíčky.....	28
5.2.3 Programy.....	28
5.2.4 Spolupráce.....	29
5.2.5 Procesy.....	29
<b>6 VYBRANÉ ANALYTICKÉ A PROJEKTOVÉ METODY</b> .....	<b>30</b>
6.1 PEST ANALÝZA.....	30
6.2 SWOT ANALÝZA.....	31
6.3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	32
6.4 KVANTITATIVNÍ PRŮZKUM A JEHO VYHODNOCENÍ.....	33
6.5 SÍŤOVÁ ANALÝZA A METODA CPM.....	35
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>

<b>7</b>	<b>ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>37</b>
7.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	37
7.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	37
7.3	KLASIFIKACE DLE CZ-NACE .....	38
7.4	ANALÝZA STÁVAJÍCÍ KLIENTELY .....	38
7.5	EKONOMICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	40
<b>8</b>	<b>ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY.....</b>	<b>43</b>
8.1	PEST ANALÝZA .....	43
8.1.1	Politicko-legislativní prostředí .....	43
8.1.2	Ekonomické prostředí .....	44
8.1.3	Sociálně-kulturní prostředí.....	46
8.1.4	Technologické prostředí.....	48
8.2	SOUČASNÝ STAV NABÍDKY SLUŽEB .....	48
8.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	50
8.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	56
8.4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	57
8.4.2	Závěry dotazníkového šetření .....	62
8.5	SWOT ANALÝZA A JEJÍ MATEMATICKÝ MODEL.....	63
8.6	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	65
<b>9</b>	<b>PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>67</b>
9.1	STANOVENÍ CÍLE PROJEKTU .....	67
9.2	VYMEZENÍ CÍLOVÉ SKUPINY .....	67
9.3	STRUKTURA PROJEKTU NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	68
9.3.1	Rozšíření portfolia služeb o variabilní balíček pro firemní klientelu.....	68
9.3.2	Doprovodné aktivity zvyšující konkurenceschopnost vybrané společnosti.....	73
9.3.3	Propagace nově nabízených služeb a zviditelnění vybrané společnosti .....	76
9.4	PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ A MATICE ODPOVĚDNOSTI .....	79
9.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	80
9.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	82
9.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	85
9.8	ZPĚTNÁ KONTROLA ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU .....	87
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>99</b>



## ÚVOD

Obstát v konkurenčním prostředí je cílem každého podniku. V dnešní době to však není tak jednoduché. Zejména u malých či středně velkých společností může být problém udržet si své postavení a obstát ve srovnání s velkými nadnárodními korporacemi. Menší podniky nemají zpravidla takové finanční prostředky, aby byly schopny svůj potenciál rozvíjet skrze velké investice. Zejména v případě zprostředkovatelských činností, jsou společnosti ve svých možnostech poměrně omezeny. Nicméně, existuje celá řada způsobů jak se odlišit a své konkurenční postavení dále zlepšovat.

Konkurenceschopnost jako taková, zasahuje do všech oblastí podnikatelské aktivity. Dávno neplatí, že k úspěchu stačí pouze flexibilní cenová politika. Zákazníci mají široké možnosti výběru a je třeba je skutečně zaujmout a nabídnout jim takový výrobek či službu, který jinde nedostanou. Firmy by však nikdy neměly svou pozornost zaměřit pouze na jednu činnost, ale snažit se rozvíjet formou doprovodných služeb či dalších aktivit, které je oproti existující konkurenci odliší.

Cílem této diplomové práce je tvorba projektu, který pomůže zvýšit konkurenceschopnost vybrané společnosti zaměřené na vízovou podporu.

Teoretická část bude zaměřena na teoretický základ z oblasti poskytování služeb, konkurenceschopnosti malých a středních podniků, včetně vymezení základních konkurenčních strategií. Rovněž bude zpracován teoretický základ o vízové povinnosti do Ruské federace a budou rozebrána specifika kongresového a obchodního cestovního ruchu.

Analytická část bude zahrnovat zejména analýzu vnitřního prostředí firmy a makroprostředí, které výrazně ovlivňuje poptávku po službách vybrané společnosti. Rovněž bude podrobněji zhodnocena aktuální nabídka služeb konkurenčních společností a prověřen zájem potenciální klientely o další doprovodné služby a aktivity formou dotazníkového šetření.

Na závěr bude zpracován projekt zvýšení konkurenceschopnosti, který bude následně podroben rizikové, časové i nákladové analýze.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Mezi primární cíl této diplomové práce patří projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti, která se zabývá zprostředkováním víz do Ruské federace.

### Primární cíl:

- zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti na trhu

### Úzce související dílčí cíle:

- zpracování literárních poznatků z oblasti služeb, vízové povinnosti a konkurenceschopnosti
- zpracování analýzy vybrané společnosti a její pozice na trhu z hlediska konkurenceschopnosti
- průzkum pomocí dotazníkového šetření a identifikace hlavní cílové skupiny

### Metody

Teoretická část práce zahrnuje především literární rešerši z oblasti poskytování služeb, konkurenceschopnosti a kongresového a obchodního cestovního ruchu.

Z analytických metod bylo využito zejména PEST analýzy a Porterovy konkurenční analýzy. Cílem těchto metod bylo odhalení hlavních faktorů působících na poptávku potenciální klientely a vymezení aktuální konkurenční situace v oblasti zprostředkování víz. SWOT analýza, která je sestavena v závěru analytické části je souhrnným přehledem všech doposud zjištěných závěrů.

Za účelem získání relevantních informací bylo rovněž využito kvantitativního šetření formou elektronických i tištěných dotazníků. To mělo nastínit potřeby potenciálních klientů a prověřit jejich zájem o širší nabídku služeb a doprovodných aktivit. V rámci interního dotazování klíčových a vedoucích pracovníků přímo ve vybrané společnosti, bylo využito řízeného rozhovoru.

Ze základních metod projektového řízení byla použita matice odpovědnosti a síťová analýza CPM. Matice zodpovědnosti přehledně zobrazí kompetence a zodpovědnost jednotlivých pracovníků, kteří se budou na tvorbě a realizaci projektu podílet. Metoda CPM následně stanoví časovou náročnost projektu včetně jeho kritických cest.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB V CESTOVNÍM RUCHU

Charakteristik služeb lze nalézt v odborné literatuře několik. Například Vašítková (2014, s. 16) služby definuje jako „*nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby.*“. Obdobně službu definuje Oriška (2010, s. 9) podle něhož se službami myslí „*ekonomické statky, které mají převážně nehmotný charakter.*“

V cestovním ruchu mají služby své nezastupitelné místo. Je to dáno zejména strukturou trhu, který tvoří cestující s pobytem mimo místo trvalého bydliště a vyžadují tak řadu služeb k uspokojení svých aktuálních potřeb. (Oriška, 2010, s. 7)

Část kapitoly bude věnována zejména charakteristice a trendům ve službách, jelikož jsou tyto obecné vlastnosti služeb přenositelné i pro oblast cestovního ruchu.

### 1.1 Základní dělení služeb v cestovním ruchu

Základní dělení služeb, uvádí ve své publikaci Tučková (2013, s. 35). Běžné služby lze dělit na základě jejich charakteru činností, způsobu jakým jsou realizovány, stupně nehmotnosti či klasifikace CZ-COPNI, která je třídí dle jejich účelu. Pro potřeby cestovního ruchu jsou však služby podle Orišky (2010, s. 13) rozděleny zejména na základě cílové skupiny, pro kterou jsou poskytovány. Dělení dle tohoto autora je následující:

- **Služby cestovního ruchu**

Mezi služby cestovního ruchu lze zařadit všechny služby, které slouží k uspokojení potřeb jednotlivých účastníků. Do této kategorie jsou kromě ubytovacích, stravovacích a kulturních služeb řazeny i zprostředkovatelské činnosti. Ty poskytují zejména cestovní kanceláře, agentury či soukromé podniky působící v oblasti cestovního ruchu.

- **Ostatní služby**

Mezi ostatní služby spadají všechny služby, které sice slouží ke spotřebě účastníků CR, avšak zároveň nepřímou uspokojují potřeby místních obyvatel. Nejčastěji se jedná o činnost pojišťoven, činnosti běžných finančních institucí či běžné infrastruktury v dané destinaci.

## 1.2 Speciální znaky služeb

Přístupů ke službám a vymezení jejich zvláštností oproti hmotným výrobkům je několik. Základní zvláštnosti definuje například Tučková (2013, s. 15), která uvádí následující specifiky:

- **Nehmotnost**

Nehmotnost služby je jejím nejtypičtějším rysem a způsobuje, že si zákazník není schopen službu předem prohlédnout a ověřit si její budoucí kvalitu. Nehmotnost je rovněž příčinou obtížného hodnocení služby z hlediska konkurenceschopnosti a kvality. (Vašítková, 2014, s. 16-17) Tato vlastnost však nemusí být nutně negativní. Pro podniky nevznikají náklady na skladové prostory a nehmotnost může naopak vzbudit zájem u řady zákazníků. (Tučková, 2013, s. 74)

- **Neoddělitelnost**

Dalším znakem služeb je neoddělitelnost, díky níž musí zákazník zpravidla osobně navštívit místo poskytovatele. Osobní kontakt je totiž velmi důležitou součástí, čímž klade vysoké nároky na jednotlivé poskytovatele i zaměstnance. (Tučková, 2013, s. 75) Jakubíková (2012, s. 72) navíc dodává, jak je důležité pravidelné školení a vzájemná spolupráce jednotlivých pracovníků.

- **Proměnlivost**

Proměnlivost služby způsobuje, že není předem možné ověřit kvalitu a nelze ji ani jednotně standardizovat. Přestože zákazník využívá stále stejného producenta, nelze získat záruku, že obdrží pokaždé stejný výsledek. (Jirásková, 2014, s. 7) Velmi také záleží na prostředí, ve kterém jsou služby poskytovány a v konečném důsledku i na aktuálním rozpoložení poskytovatele. (Jakubíková, 2012, s. 72)

- **Pomíjivost**

Pomíjivost, často také nazývána zničitelnost, souvisí s tím, že službu nelze skladovat ani uchovat na později. Tato skutečnost sice eliminuje dodatečné náklady na skladování, ale zároveň je značnou překážkou v možnosti vzájemného obchodu či přidané hodnoty pro zákazníka. (Tučková, 2013, s. 18-19)

- **Nemožnost vlastnictví**

Nemožnost vlastnictví úzce souvisí s nehmotností služby. Zákazník si kupuje pouze právo na její poskytnutí a samotná služba je spotřebována již ve chvíli poskytnutí. (Jirásková, 2014, s. 8) V porovnání s výrobky jsou navíc velmi přímé distribuční kanály mezi poskytovatelem a samotným zákazníkem. (Tučková, 2013, s. 18)

### **1.3 Trendy ve službách**

Jirásková (2014, s. 14-21) ve své publikaci uvádí následující trendy, kterými se poskytování služeb v posledních letech vyznačuje:

#### **Zvyšující se podíl služeb**

Tento trend se netýká všech podnikatelských oblastí. Avšak v případě cestovního ruchu jsou služby stěžejní. S tímto trendem úzce souvisí i růst nároků na lidské zdroje, které hrají významnou roli při kontaktu se zákazníkem. (Jakubíková, 2012, s. 281)

#### **Spolupráce s konkurenčními podniky**

Spolupráce v oblasti služeb souvisí i se snahou o co největší komplexnost nabízeného řešení. To potvrzuje i Oriška (2010, s. 20) který navíc dodává, že jsou často podniky schopny dosahovat daleko lepších výkonů, díky vzájemné spolupráci a zprostředkovatelské činnosti, než kdyby vše měli poskytovat svépomocí.

#### **Zapojení zákazníka do procesu**

Trendem posledních let je rovněž i snaha o zapojení zákazníka do samotného procesu poskytování služby. Může se tak aktivně podílet na jejím průběhu a osobně kontrolovat její kvalitu.

#### **Rozšiřování podnikového portfolia**

Rozšiřování portfolia služeb souvisí do jisté míry s výše zmíněnou spoluprací. Cílem podniků je nabídnout co nejkomplexnější služby, které uspokojí všechny potřeby daného zákazníka. Jak uvádí Jakubíková (2012, s. 281), zejména v oblasti cestovního ruchu jsou trendem komplexní balíčky služeb, v rámci nichž dostane klient vše na jednom místě.

## 2 KONGRESOVÝ CESTOVNÍ RUCH A OBCHODNÍ TURISTIKA

Kongresový cestovní ruch a obecně obchodní turistika je v posledních letech velmi prosperujícím odvětvím cestovního ruchu. Přesto jsou poměrně sporné názory na to, zda řadit cesty, jejichž účelem je výkon pracovních povinností, do statistik cestovního ruchu.

Ryglová (2011, s. 18), která vychází z definice UNWTO uvádí, že je cestovní ruch *„činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší, než je stanoveno, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.“*

S odlišným názorem se však lze setkat v definici WTO, která nepovažuje cestovní ruch pouze za volnočasovou aktivitu, ale zahrnuje do účelů cestování i obchodní a pracovní aktivity. Tuto definici zmiňuje ve své publikaci Kotíková (2013, s. 16-17) a poukazuje na to, že podle definice WTO cestovní ruch představuje *„činnost lidí, spočívající v cestování a pobytu mimo místo jejich obvyklého pobytu po dobu kratší jednoho roku za účelem využití volného času, obchodu a jinými účely.“*

Tuto teorii potvrzuje i zahraniční autor Holloway (2009, s. 301-302), který uvádí, že vlivem rostoucí globalizace je do klasického cestovního ruchu čím dál více začleňována obchodní či kongresová turistika. Zaměstnanci jsou vysíláni do zahraničí za účelem propagace zboží, uzavírání mezinárodních obchodních smluv či za účelem obchodní návštěvy dceřiné společnosti.

Pro potřeby této diplomové práce bude vycházeno z názoru autorů, kteří cesty za obchodními účely do statistik cestovního ruchu zahrnují.

### 2.1 Vymezení pojmu obchodní a kongresový cestovní ruch

V řadě odborných publikací se lze setkat s termíny jako obchodní či kongresový cestovní ruch. Kongresový a obchodní cestovní ruch je tradičně řazen mezi specifické formy cestovního ruchu a je často spojován s cestami za účelem předávání pracovních či vědeckých poznatků. Tuto definici blíže uvádí Palátková (2011, s. 26), podle níž se jedná o *„typ turismu, který není obvykle realizován ve volném čase, je určen pro uzavřenou skupinu účastníků a vyžaduje individuální přístup ze strany organizátorů.“*

Obdobně definuje obchodní turistiku a kongresové cesty Holloway (2009, s. 286) podle něhož má moderní obchodní turismus podobu cesty za obchodními či profesními účely a zároveň je považován za kategorii s nejvyššími výdaji cestujících.

Z důvodu, že se jedná o velice lukrativní formu CR, přestává v posledních letech striktně zahrnovat pouze vědecké kongresové akce, ale lze se velmi často setkat s jeho širším pojetím MICE. Zde jsou zahrnuty i ostatní podnikatelské činnosti v zahraničí, které slouží především k výměně informací a znalostí. (Ryglová, 2011, s. 190)

Palátková (2011, s. 26) vysvětluje zkratku MICE následovně:

- **Meetings** – zde jsou zahrnuty převážně běžné obchodní cesty, pořádání seminářů či jiné druhy individuálních pracovních cest
- **Incentives** – jedná se o motivační pobyty a odměny pro firemní zaměstnance
- **Conferences** – pořádání a organizace formálních konferencí a kongresových akcí
- **Exhibitions** – pravidelně pořádané veletrhy a výstavní akce s komerčním či nekomerčním zaměřením

## 2.2 Specifika kongresového cestovního ruchu a obchodní turistiky

Turistika za obchodními účely má řadu specifík, které je při formování nabídky nutno zohlednit. Za nejvýznamnější uvádí Palátková a Ryglová (2011, s. 26-27; 2011, s. 190-191) následující:

- **Realizace neprobíhá ve volném čase**  
Samotná realizace tradičně neprobíhá ve volném čase, ale je úzce spojena s výkonem pracovních povinností.
- **Vysoká lukrativnost**  
Účastníci kongresového cestovního ruchu a obchodní turistiky jsou často řazeni k lidem s vyšším vzděláním a tendencí k vyšší útratě v cílové destinaci.
- **Realizace mimo turistické sezóny**  
Obchodní turistika obecně nepodléhá sezónnosti a je realizována podle aktuálních potřeb vysílající organizace. Tím mohou být vyrovnávány výkyvy v poptávce jednotlivých poskytovatelů



- **Významný vliv ekonomického vývoje**

Značný vliv má aktuální vývoj ekonomiky a podnikatelských příležitostí mezi vysílající organizací a cílovou destinací. Nejvíce znatelné jsou geopolitické problémy či válečné konflikty.

- **Individuální přístup při organizaci**

V rámci tvorby speciálních balíčků služeb pro subjekty kongresové turistiky je nezbytný individuální přístup a zohlednění všech potřeb, které bývají od běžné turistiky velmi odlišné. Taktéž je kladen důraz na vysokou kvalitu poskytovaných služeb.

- **Spojení s řadou kulturních a poznávacích aktivit**

Přestože ke kongresovému cestovnímu ruchu dochází v rámci pracovních povinností, přesto zahrnuje volný čas účastníka, který je často využit k poznávání kulturního prostředí a možností dané země.

Svá specifika má i mezinárodní obchodní turistika, jejíž význam v posledních letech narůstá zejména kvůli globalizaci a otevřenosti zahraničních trhů pro obchodní a investiční příležitosti. Vývoj mezinárodní obchodní turistiky do velké míry ovlivňuje postoj státu k podpoře exportu. V České republice je pozitivně vyjádřen *Exportní strategií České republiky pro období 2012-2020*, jejímž cílem je rozvoj exportu a obchodních příležitostí. V rámci této strategie jsou rovněž stanoveny prioritní země pro české exportéry:

- Brazílie
- Čína
- Indie
- Irák
- Kazachstán
- Mexiko
- Ruská federace
- Srbsko
- Turecko
- Ukrajina
- USA
- Vietnam

(Štěrbová, 2013, s. 238-239)

### 3 VÍZOVÁ POVINNOST A DOKLADY NUTNÉ PRO CESTY NA ÚZEMÍ RUSKÉ FEDERACE

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky definuje vízum jako „povolení, které za podmínek v něm vyznačených opravňuje cizince ke vstupu a pobytu na území cílové destinace“. V širším pojetí lze vízum chápat jako doporučení ze strany konzulátu. Zpravidla má formu vízového štítku, který je umístěn v cestovním pase. (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, ©2017)

I přes zvyšující se otevřenost států a volnost pohybu existuje řada zemí, které bezvízový styk neschvalují a do budoucna o něm ani neuvažují. Jednou z takových zemí je i Ruská federace. Jak ve své práci uvádí Baranovsky (2012, s. 5), bylo by rozšíření bezvízového styku mezi Evropskou Unií a Ruskem důležitým krokem. Z mnoha důvodů, geopolitických i historických, je však takový vývoj velmi nepravděpodobný.

K samotnému procesu vyřízení víza je žadatel povinen dodat následující doklady:

- **Pas a jeho kopie**

Žadatel o vízum předkládá originál cestovního pasu a jeho kopii, která bude uložena na příslušném konzulárním úřadě.

- **Fotografie**

Dále je nutné doložit 2 fotografie ve standardním pasovém formátu. Podmínkou je rovněž to, že nesmí být fotografie starší než půl roku.

- **Turistický voucher / soukromé či služební pozvání**

Pozvání je nezbytným dokladem a jeho získání a základní charakteristiky blíže rozebírá kapitola 3.1.1.

- **Kopie smlouvy o cestovním pojištění**

Cestovní pojištění musí být platné pro území Ruské federace a musí být sjednáno na celou dobu plánovaného pobytu.

- **Vyplněná vízová anketa**

Vízová anketa poskytuje základní informace o žadateli o vízum, včetně informací, zda pobýval na území Ruské federace, zda má na daném území rodinu a jaká města hodlá v rámci své cesty navštívit.

- **Další**

Speciální doklady jsou vyžadovány v případě tranzitních víz. Musí být doloženy zejména platné letenky či jízdenky, včetně dokladu o udělení víza do cílové země. (Velvyslanectví Ruské federace, ©2017)

### 3.1 Základní druhy víz pro vstup do Ruské federace

Pro vstup do Ruské federace existuje celá řada víz, které mohou být zprostředkovány. Jedná se zejména o víza turistická, obchodní, tranzitní, návštěvní či víza pro studijní pobyty. Samostatnou skupinou jsou i humanitární víza pro účely dobrovolnické činnosti.

- **Turistické vízum**

Turistické vízum je využíváno pro krátké a jednorázové návštěvy. Nejčastějším motivem je soukromá turistika. Často je tento typ víza využíván za účelem krátkodobých obchodních jednání, k návštěvě veletrhů či výstav a ostatních akcí. Vízum je standardně uděleno na dobu 30 dnů a pro jeho vyřízení je nezbytný turistický voucher. (VHS czech, ©2014)

- **Obchodní vízum**

Obchodní vízum je standardně využíváno k návštěvám obchodního charakteru a je udělováno na dobu až 12 měsíců. K žádosti o obchodní či služební vízum je nutno přiložit služební pozvání. (VHS czech, ©2014)

- **Tranzitní vízum**

Tranzitní vízum je určeno pro průjezd danou zemí a neopravňuje jeho držitele k delšímu pobytu, než je nezbytná doba přepravy (maximálně 10 dnů) či přestup na jiný let (maximálně 3 dny). Mimo základní vyžadované dokumenty je třeba doložit platnou letenku a udělené vízum do cílové země. (VHS czech, ©2014)

- **Návštěvní vízum**

Návštěvní vízum se uděluje v případě krátkých soukromých návštěv a je omezeno délkou pobytu na 90 dnů. V rámci pozvání je vyžadováno pozvání od soukromé osoby. (VHS czech, ©2014)

#### 3.1.1 Turistický voucher a obchodní pozvání

K oficiální žádosti o vízum je nezbytný platný turistický voucher či obchodní pozvání. Oba dokumenty legitimují žadatele, že je jeho pobyt v Ruské federaci vyžádaný a zvyšují šance na zdárné dokončení schvalovacího procesu.

**Turistický voucher** je standardně vydáván ruskými cestovními kanceláři a je vyžadován v případě turistických víz. Druhou možností je osobní pozvání od člena rodiny či známého se soukromým ubytováním. Tato pozvání však podléhají ověření Ústřední migrační službou či Ministerstvem zahraničních věcí Ruské federace. **Obchodní pozvání** vydává právnická osoba v cílové destinaci a je nejběžnějším dokumentem pro cesty za obchodními účely. (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, ©2017)

### 3.2 Velvyslanectví a konzuláty Ruské federace v České republice

V současné době je Ruská federace zastoupena ve třech městech České republiky: v Praze, Brně a Karlových Varech. V Praze se jedná o velvyslanectví a v Brně a Karlových Varech o generální konzuláty. Zastupitelské úřady Ruské federace jsou naprosto klíčovou institucí pro samotné vyřízení víza, jelikož vízum už v průběhu cesty nelze opatřit žádným jiným legálním způsobem. (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, ©2017)

*Tab. 1 Generální konzuláty a Velvyslanectví RF (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, ©2017)*

Velvyslanectví RF	Generální konzulát RF 	Generální konzulát RF 
Korunovační 34, Praha 6	ul. Hlinky 142 b, Brno	ul. Petra Velikého 18, Karlovy Vary
tel.: 233 374 093	tel.: 543 232 157	tel.: 353 221 325
consulpraha@rambler.ru	gkbrno@gmail.com	gk-karlovy-vary@rambler.ru
www.czech.mid.ru	www.brno.mid.ru	www.karlovy-vary.mid.ru
úřední hodiny: 09.00-12.00 (Po, Út, St, Čt, Pá)	úřední hodiny: 9.00-13.00 (Po, St, Pá)	úřední hodiny: 9.00-13.00 (Po, St, Pá)

### 3.3 Proces vyřízení víza do Ruské federace

Pokud se žadatel o vízum rozhodne využít služeb vízového centra či specializovaných firem, je v prvotní fázi nezbytné vybrat nejvhodnější typ víza. Hlavní roli zde hraje účel cesty a termín, do kterého je třeba vízum zprostředkovat. Pokud je klient v časové tísní lze obchodní víza nahradit klasickým jednovstupovým turistickým. (Interní metodika, 2017)

Dalším krokem je shromáždění všech nezbytných dokumentů. Jedná se zejména o cestovní pas a jeho kopii, fotografii pasového formátu, turistický voucher či služební pozvání a doklad o sjednaném cestovním pojištění. Pokud si klient žádá tranzitní vízum, musí být navíc doložena letenka a již udělené vízum do cílové země. Součástí dokumentů je i takzvaná vízová anketa, která zahrnuje základní informace o žadateli a následně je předána příslušnému konzulátu. Vzor vízové ankety se nachází v příloze PI. (Interní metodika, 2017)

Následně je vyplněna samotná žádost o vízum a dokumenty jsou předány vízovému centru. Cestovní kanceláře a ostatní drobní zprostředkovatelé nejsou oprávněni chodit na konzulát napřímo a všechna víza musí být konzulátu předána skrze prostředníka – vízové centrum VFS Global. (Interní metodika, 2017)

## 4 KONKURENCESCHOPNOST MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ SLUŽEB

Malé a střední podniky jsou pro ekonomiku velmi důležité. Jsou nezbytné pro udržení tržní rovnováhy a přirozeného konkurenčního prostředí. (Máchal, 2015, s. 114) Zejména na trhu cestovního ruchu je řada podnikajících subjektů malých a středních a mohou jen velmi těžko čelit několika násobně větším společnostem. (Rygllová, 2011, s. 136-137)

Dle Máchala (2015, s. 114) lze na základě velikosti malé a střední podniky členit na:

- **Mikropodnik** – méně než 10 lidí, roční obrat méně než 2 000 000 EUR
- **Malý podnik** – méně než 50 zaměstnanců, roční obrat méně než 10 000 000 EUR
- **Střední podniky** – méně než 250 lidí, roční obrat méně než 50 000 000 EUR

Záboj (2011, s. 15-19) rovněž dodává, že se malé a střední podniky potýkají s řadou překážek při snaze o rozvoj. Za stěžejní problémy zmiňuje především problematický přístup ke kapitálu či byrokratické a legislativní překážky.

### 4.1 Pojem konkurenční výhoda a konkurenceschopnost

Mikoláš (2011, s. 194) definuje konkurenceschopnost jako potenciál firmy k tomu, aby dokázala konkurovat a prosadit se v rámci svého předmětu podnikání. Nejčastěji díky konkurenční výhodě, která se může projevat v nižších cenách, vysoké inovativnosti výrobku či velmi ojedinělém firemním know-how.

V širším pojetí vymezuje pojem konkurenceschopnost Dvořáček (2012, s. 139), který vychází z definice OECD a říká, že je konkurenceschopnost „*schopnost produkovat zboží a služby, které obstojí v testu mezinárodní konkurence a zároveň obstojí schopností udržovat nebo zvyšovat reálný HDP.*“

Konkurenceschopnost firem působících v soukromém sektoru je často hodnocena na základě dlouhodobých a krátkodobých finančních ukazatelů, jakými jsou obraty, zisky či výnosnost akcií. Důležitým faktorem jsou taktéž zdroje, kterými daná firma disponuje, její schopnost inovací či vnitrofiremní know-how. (Palátková, 2011, s. 158)

### 4.2 Konkurenční strategie dle Michaela Portera

Michael Porter, významný americký ekonom, vymezil následující typy konkurenčních strategií, které může podnik na trhu zaujmout. Níže zmíněné strategie jsou založeny na

principu konkurenční výhody, která má tvořit základní kámen pro dlouhodobou prosperitu a rozvoj podniku. (Huggins, 2011, s. 1-3) Přestože je základní myšlenkou předpoklad, že je konkurenceschopnosti dosaženo výběrem pouze jedné ze strategií, Lesáková (2014, s. 141) uvádí, že je v praxi ideálního stavu dosaženo vzájemnou kombinací těchto generických strategií.

- **Strategie nákladového vůdcovství**

Strategie nákladového vůdcovství spočívá ve stanovení takové výše nákladů, která bude srovnatelná či výrazně nižší než konkurenční. Dle Paulovčákové (2015, s. 118) lze tohoto stavu dosáhnout vyšší produktivitou výrobních či kmenových pracovníků, standardizací výrobních postupů či hospodárným vynakládáním podnikových zdrojů. Jak dodává Moudrý (2008, s. 57) je tato strategie velmi často využita při velkosériové výrobě, kde mohou být realizovány úspory z rozsahu.

- **Strategie diferenciacce produktu či služby**

Strategie diferenciacce je velmi úzce spjata s invencemi a inovacemi uvnitř firmy. Zároveň nesmí být odlišeni dosahováno na úkor kvality či přílišného růstu ceny. K odlišeni bývá často využito specifickým designem, inovativními vlastnostmi výrobku nebo zvláštní prestiží. Přidanou hodnotou této strategie je i skutečnost, že jsou zákazníci své nadstandardní požadavky zpravidla ochotni dobře finančně ohodnotit. (Moudrý, 2008, s. 57)

- **Strategie koncentrace**

Strategie koncentrace je založena na úzké specializaci na vybraný segment uživatelů či výrobu specifických výrobků. Díky zaměření se může firma vytvořit natolik specifickou nabídku, že může po čase dosáhnout prvenství ve své oblasti podnikání. (Paulovčáková, 2015, s. 118) Přílišnou specializací je však omezena možnost růstu a rozvoje, což je dáno především velikostí segmentu, na který se firma specializuje. Ideálním stavem je tedy kombinace a vzájemná provázanost jednotlivých strategií. (Lesáková, 2014, s. 153)

### **4.3 Faktory ovlivňující konkurenceschopnost podniků poskytujících služby**

Podniky zabývající se poskytováním či zprostředkováním služeb mají řadu dalších specifíků, které mohou úspěch a kvalitu nabízené služby velmi významně ovlivnit. Jirásková (2014, s. 18) uvádí za stěžejní problémy, kvůli kterým podnik služeb nedosahuje požadovaných výsledků, následující:

#### **Nesprávný výběr kontaktních zaměstnanců**

Zaměstnanci a poskytovatelé služeb jsou naprosto klíčoví. Vzhledem k tomu, že samotná služba nelze standardizovat, je nezbytné zajistit její kvalitu již v průběhu poskytování. Špatně zvolení zaměstnanci mohou nevratně zničit reputaci daného podniku.

#### **Nevhodné umístění provozovny**

Zásadní je i volba provozovny, kde budou služby poskytovány. Vzhledem k tomu, že je většinou nezbytná účast zákazníka v místě poskytování služby, měla by být pobočka dostupná a velmi dobře viditelná.

#### **Nesprávný odhad vývoje trhu**

Další konkurenční nevýhoda může být nedostatečná reakce na aktuální tržní vývoj. Pokud společnost neinvestuje čas do průzkumu podnikového okolí a vývoje trhu nemusí využít svůj potenciál a nechá se předejhnat konkurencí.

#### **Nesprávné kalkulace prodejní ceny**

Tuto problematiku blíže zmiňuje Popesko (2009, s. 75 -76). Kalkulace prodejní ceny je ve službách velmi problematická. Na rozdíl od standardních kalkulačních vzorců, které jsou běžně využívány u výrobních firem, jsou kalkulace služeb často založeny spíše na hodinových sazbách a velmi se liší podle typu poskytované služby. Nesprávně stanovená prodejních cen může mít za následek rovněž méně konkurenceschopné ceny.



## 5 SPECIFIKA MARKETINGOVÉHO MIXU A JEHO ROZŠÍŘENÍ PRO OBLAST SLUŽEB A CESTOVNÍHO RUCHU

Prvky marketingového mixu jsou účinným nástrojem k tomu, aby firma dosáhla svých vytyčených cílů. Vzhledem k tomu, že konkurenceschopnost významně zasahuje do všech oblastí podnikatelské činnosti, podílí se na konkurenčním postavení i úroveň zpracování marketingového mixu. (Jakubíková, 2012, s. 186)

### 5.1 Základní prvky marketingového mixu

V klasickém pojetí je základní část marketingového mixu tvořena 4P, kterými je produkt (Product), cena (Price), místo (Place) a propagace (Promotion). Pokud jsou jednotlivé části marketingového mixu vhodně zvoleny a vzájemně propojeny, představuje pro daný podnik velkou konkurenční výhodu. (Jakubíková, 2012, s. 186)

#### 5.1.1 Produkt

Produkt je ve své podstatě zboží či služba, která slouží k uspokojení potřeb koncových zákazníků. Zejména v případě cestovního ruchu, jsou převažujícím produktem poskytované služby, a to zejména osobního charakteru. (Jakubíková, 2012, s. 192)

Ať už se jedná o zboží či službu, bývají produkty složeny z více úrovní. Tyto úrovně Jakubíková (2012, s. 194-195) vymezuje následovně:

- **Jádro produktu** – Jádro produktu tvoří základní užitek, který je konkrétnímu zákazníkovi přinášén.
- **Reálný produkt** – Reálný produkt je navazující souhrn vlastností (zpracování, kvalita, design výrobku), čímž se stává důležitým konkurenčním nástrojem.
- **Rozšířený produkt** – Rozšířený produkt je naopak tvořen doplňkovými službami, které zákazník získá spolu s produktovým jádrem. Nejčastěji se jedná o možnost delších záručních lhůt či poradenství.

#### 5.1.2 Cena

Cena je druhou částí marketingového mixu a lze ji definovat jako peněžní částku vydanou na koupi výrobku či služby. Cena je současně velmi významným ukazatelem hodnoty a často hraje v nákupním rozhodovacím procesu stěžejní roli. (Vašítková, 2014, s. 94-96)

Podle rozdílného přístupu ke stanovení cen lze podle Foreta (2012, s. 111-112) rozlišit následující druhy:

- **Cena založená na nákladech**

Metoda stanovení ceny podle nákladů vychází striktně z kalkulačních vzorců a rozpočetnictví. Je často využívanou metodou kvůli její jednoduchosti, avšak není vhodná pro stanovení srovnatelné a konkurenceschopné ceny.

- **Cena na základě poptávky**

Na základě poptávky je cena stanovena podle objemu prodeje, který firma zamýšlí v daném období realizovat. Značnou nevýhodou je zde to, že firmy vychází z pouhých odhadů a reálně nemusí být požadovaných zisků dosaženo.

- **Cena na základě konkurence**

Stanovení cen na základě konkurence je v praxi často využíváno. Srovnatelnost cen je však podmíněna i srovnatelností kvality a parametrů výrobku či služby.

- **Cena na základě marketingových cílů firmy**

Tato metoda je využívána v případě, že zná podnik přesné cíle (objem prodeje, podíl na trhu, maximalizace zisku), kterých chce dosáhnout. V jejich závislosti je cena zvyšována či snižována.

- **Cena podle vnímané hodnoty zákazníkem**

Tento způsob vychází z reálně vnímané hodnoty zboží či služby jednotlivými zákazníky. Z toho důvodu je nezbytný marketingový průzkum, na jehož základě může být cena stanovena.

### 5.1.3 Propagace

Propagace je bezesporu nejviditelnějším prvkem marketingového mixu. Dobře zvolené komunikační aktivity mohou významně ovlivnit rozhodovací proces zákazníků. (Karlíček (2016, s. 11) Mezi základní prvky propagace patří následující:

- **Reklama** – Zpravidla neosobní forma komunikace, jejímž cílem je informovat o nových produktech a připomínat již existující. (Karlíček, 2016, s. 49)
- **Osobní prodej** – Je tvořen velmi úzkým kontaktem mezi prodejcem a zákazníkem. V případě osobního prodeje je více než kde jinde důležitý lidský faktor a neustálé

školení kontaktních pracovníků. Často zmiňovanou výhodou je však okamžitá reakce zákazníka a možnost jej ovlivnit v průběhu rozhodovacího procesu. (Karlíček, 2016, s. 159)

- **Přímý marketing** – Zde se řadí zejména činnost obchodních zástupců či marketingová sdělení skrze adresované katalogy či telemarketingové služby. Přímý marketing se vyznačuje velmi cílenou komunikací zaměřenou na přesně vymezenou cílovou skupinu. (Karlíček, 2016, s. 73)
- **Podpora prodeje** – Podporou prodeje je tradičně myšlen soubor technik, které mají za cíl podnítit okamžitý nákup daného zákazníka. Často jde o využívání slevových akcí, kupónů či jinak výhodných balení. (Karlíček, 2016, s. 95)
- **Public relations** – Public relations má své nezastupitelné místo v budování vztahů se zákazníky. Rovněž je však využíváno ve formě krizové komunikace, a to zejména v případě krizových situací, kdy hrozí poškození dobrého jména společnosti. (Karlíček, 2016, s. 119)

#### 5.1.4 Distribuce

Za poslední část marketingového mixu je tradičně považována distribuce a distribuční kanály. Z hlediska kontaktu se zákazníkem lze rozlišit přímé a nepřímé distribuční cesty. **Nepřímé distribuční cesty** jsou často využívány v případě zprostředkovatelské činnosti a distribuci zboží skrze několik mezičlánků. Oproti tomu **přímé distribuční cesty** převládají v poskytování služeb, a to zejména kvůli neoddělitelnosti služby od jejího poskytovatele. (Vašítková, 2014, s. 112-113)

## 5.2 Rozšíření marketingového mixu pro oblast služeb

Mimo základní čtyři prvky byl klasický marketingový mix rozšířen o další části. Těch je využíváno zejména pro potřeby poskytování služeb. Trh cestovního ruchu je z velké části tvořen poskytováním služeb, proto nachází velké uplatnění i zde. (Jakubíková, 2012, s. 280)

### 5.2.1 Lidé

Lidský faktor je v poskytování služeb jeden z nejdůležitějších. Zejména u kontaktních pracovníků je vyžadována dokonalá znalost všech interních procesů i zprostředkovaných nabídek. Pokud se jedná o služby osobního charakteru je nutná i odborná kvalifikovanost

k výkonu. V opačném případě může být značně ohrožena kvalita poskytované služby a spokojenost zákazníka. (Jakubíková, 2012, s. 281-282)

Na základě míry kontaktu se zákazníkem, lze podle Jakubíkové (2012, s. 281) rozdělit pracovníky na obsluhující, koncepční a podpůrné. **Obsluhující pracovníci** jsou v přímém kontaktu se zákazníkem a je kladen nejvyšší důraz na jejich komunikační schopnosti a motivaci. **Koncepční pracovníci** se rovněž podílejí významně na chodu firmy, avšak přicházejí do styku se zákazníkem jen v minimální míře. Poslední skupinou jsou **podpůrní pracovníci**, kteří se příliš nepodílí na chodu firmy, ale tvoří nezbytnou pomocnou sílu pro daný podnik.

### 5.2.2 Balíčky

Balíčky služeb jsou velmi oblíbené, zejména v oblasti cestovního ruchu. Dle Jakubíkové (2012, s. 283) je pojmem balíček vyjádřena kombinace dvou či více služeb, které se vzájemně doplňují a jsou nabízeny za jednu cenu. Za nejtypičtější příklad lze považovat zájezd, avšak tvorba balíčků bývá hojně využívána i v běžných zprostředkovatelských službách.

Ryglová (2011, s. 134) dále uvádí řadu výhod, které tvorba komplexních balíčků přináší. Jedná se zejména o:

- **Úsporu času**, který by zákazník musel věnovat hledání jednotlivých variant a jejich vzájemné návaznosti.
- **Úsporu finančních prostředků**, jelikož komplexní balíček by měl být nabízen za nižší cenu než služby zakoupené jednotlivě.
- **Jistotu**, ve formě garance záruky a kvality ze strany poskytující společnosti.

### 5.2.3 Programy

Programy jsou další částí marketingového mixu a velmi úzce souvisí s tvorbou balíčků a komplexních řešení pro zákazníka. (Ryglová, 2011, s. 13) S tvorbou programů se setkáme nejčastěji u již zmíněných zájezdů, kdy mají zpravidla podobu itineráře či pevně daného programu, se kterým jsou všichni účastníci předem seznámeni. (Jakubíková, 2012, s. 284-285)

#### 5.2.4 Spolupráce

Jak již bylo zmíněno, je vzájemná spolupráce mezi jednotlivými poskytovateli služeb velmi důležitá. Nejenom, že umožňuje poskytovat komplexnější a kvalitnější výkony koncovým zákazníkům, ale umožňuje menším podnikům lépe čelit konkurenčnímu prostředí. (Ryglová, 2011, s. 136-137) Takzvané strategické aliance, jak je nazývá Záboj (2011, s. 7-8), jsou v moderním podnikání velmi časté a mají své nezastupitelné místo především v rámci sdílení činností a zdrojů partnerské firmy, která dokáže danou činnost poskytnout mnohem efektivněji.

#### 5.2.5 Procesy

Procesy jsou dalším rozšířením klasického marketingového mixu. Nabídka služby a samotný proces poskytování může mít mnoho podob. Z hlediska procesů vymezuje Jakubíková (2012, s. 290) tři základní typy:

- **Masové služby**, které definuje téměř nulová osobní interakce, a rovněž bývají vysoce automatizovány. V oblasti cestovního ruchu se jedná převážně o finanční služby.
- **Zakázkové služby** jsou naopak charakteristické vysokou unikátností a jsou poskytovány na míru každému zákazníkovi.
- **Profesionální služby** jsou charakteristické vysoce specializovanými pracovníky, kteří mohou danou službu poskytovat.

## 6 VYBRANÉ ANALYTICKÉ A PROJEKTOVÉ METODY

Vnější prostředí, které firmu obklopuje, velmi významně ovlivňuje její úspěch či případný neúspěch. Neméně důležitá je analýza vnitřního prostředí podniku, která může odhalit nevyužitý potenciál či neefektivní vynakládání podnikových zdrojů. (Jakubíková, 2013, s. 94-95)

### 6.1 PEST analýza

PEST analýza je velmi využívanou metodou pro hodnocení makroprostředí a jeho vlivu na firmu. V rámci analýzy PEST je okolí podniku analyzováno ze čtyř základních oblastí, kterými jsou politicko-legislativní, ekonomická, sociálně-kulturní a technologická oblast. (Jakubíková, 2013, s. 99-101) Dle Dvořáčka (2012, s. 9-10) je PEST analýza navíc často rozšířena o environmentální a etické faktory.

#### Politicko-legislativní faktory

Politicko-legislativní faktory zahrnují především politickou situaci na domácím či cílovém trhu a právní legislativu vztahující se k podnikání. (Dvořáček, 2012, s. 10)

Mezi základní faktory, které jsou v rámci politicko-legislativní oblasti hodnoceny, patří zejména: aktuální politický systém země, zákony a vládní nařízení, zákony a předpisy EU a v neposlední řadě i činnost místních zájmových skupin či odborů. (Jakubíková, 2012, s. 120-121)

#### Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí má svůj nezanedbatelný vliv na kupní sílu a strukturu výdajů jednotlivých spotřebitelů. Dle Dvořáčka (2012, s. 11) lze ekonomické faktory řadit na stabilní a proměnlivé. Za relativně stabilní lze považovat faktory jako charakter ekonomiky a míru její konkurenceschopnosti. Druhou skupinou jsou faktory proměnlivé, které úzce souvisí s aktuálním vývojem ekonomiky. Zde se často řadí vývoj hospodářského cyklu či vývoj cenové hladiny a HDP. Jak navíc zmiňuje Jakubíková (2012, s. 124) je pro firmy velmi důležité sledovat úroveň příjmů a výdajů domácností.

#### Sociálně-kulturní faktory

V rámci sociálně-kulturních faktorů je zkoumána především demografie obyvatelstva, tedy velikost populace, její rozmístění či věkové složení. Neméně důležitá je i mobilita obyvatelstva v rámci státu i přes jeho hranice. (Jakubíková, 2012, s. 124-125)

Mezi další faktory patří rovněž systém hodnot, který daná společnost uznává, úroveň vzdělanosti a následné rozdělování příjmů napříč společností. (Dvořáček, 2012, s. 11-12)

### **Technologické faktory**

Technika a technologie má své zastoupení v běžném výrobním podniku i v poskytování služeb. V posledních letech se navíc stává významnou konkurenční výhodou. (Dvořáček, 2012, s. 14-15) Mezi základní sledované faktory doplňuje Jakubíková (2012, s. 126-127) nejnovější technologické trendy, rychlost změn a zastarávání a v neposlední řadě i vládní podporu investic do výzkumu a vývoje.

## **6.2 SWOT analýza**

SWOT analýza je komplexní analýzou, která identifikuje vnitřní a vnější okolí daného podniku. Analyzuje zejména silné a slabé stránky firmy a hrozby a příležitosti, které mohou na podnik působit v rámci vnějšího prostředí. SWOT analýza identifikuje především ty faktory, které jsou pro organizaci zcela klíčové a mohou rozvíjet její potenciál či eliminovat zbytečné ztráty. (Jakubíková, 2013, s. 129)

Moudrý (2008, s. 58) dodává, že by měla být SWOT analýza v podniku prováděna pravidelně, aby byla firma v periodických intervalech informována o všech příležitostech či hrozbách, kterým by podnik mohl aktuálně čelit.

### **SW analýza (Strengths – Weaknesses)**

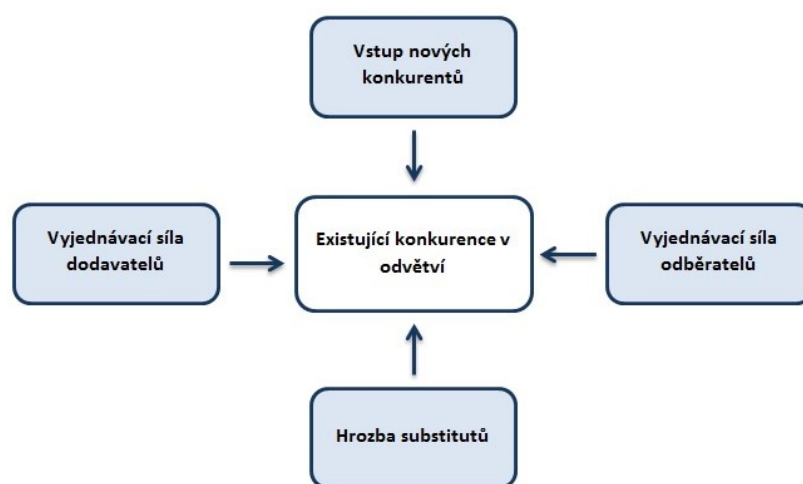
Hlavním účelem SW analýzy je vymezení silných a slabých stránek, které lze identifikovat uvnitř podniku. Díky ní může být věnována pozornost aktivitám, v kterých je podnik silný a může být maximálně využit jeho potenciál. (Moudrý, 2008, s. 59) Mezi nejběžnější silné a slabé stránky patří úroveň managementu, výkonnost podniku či míra využití marketingových nástrojů. (Paulovčáková, 2015, s. 84-85)

### **OT analýza (Opportunities – Threats)**

OT analýza, někdy nazývána vnější analýza, pomáhá podniku vymezit příležitosti a hrozby, které jej bezprostředně obklopují. Měly by být vymezeny stěžejní příležitosti, kterých se podnik může chopit a dlouhodobě z nich profitovat. Zároveň by měly být vymezeny hrozby, které nesou největší riziko, a v budoucnu by se s nimi mohlo podnikání potýkat. (Moudrý, 2008, s. 59)

### 6.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza je využívána jako základní analytický nástroj odvětví a firem, které se v něm nachází. (Huggins, 2011, s. 2) Často je nazývána analýza odvětví, sloužící k určení konkurenční pozice, kterou jednotlivé firmy v rámci svého oboru zaujímají. V marketingu je využívána jako hodnoticí model především proto, že vychází z působení 5 základních sil: vyjednávací síly odběratelů, vyjednávací síly dodavatelů, ohrožení ze strany substitutů, hrozbou vstupu nových konkurentů a samozřejmě již existující konkurencí v odvětví. (Hanzelková, 2009, s. 109)



Obr. 1 Porterův model pěti konkurenčních sil (Paulovčáková, 2015, s. 76)

#### Vstup nových konkurentů

Tomek (2009, s. 73) uvádí, že ochota vstupu nových firem na trh je dána ziskovostí vybraného sektoru a mírou bariér, které dané odvětví vyžaduje. Čím se odvětví jeví atraktivněji, tím větší ochotu nově podnikající subjekty mají.

#### Ohrožení ze strany substitučních produktů

Substituty neboli výrobky, které lze vzájemně nahradit, mohou být pro firmu významným ohrožením. Zejména, pokud je jejich cena či kvalita ve výrazném nepoměru k vlastní produkci. Velkou roli však hraje obor, ve kterém firma podniká a případné doprovodné služby, které lze k substitučnímu výrobku připojit. (Tomek, 2009, s. 73)

#### Ohrožení ze strany existující konkurence



V rámci aktuální konkurence jsou hodnoceny ty podniky, které nabízí velmi podobné či zcela substituční výrobky a služby. Při analýze konkurence je velmi důležitým faktorem její síla a vyjednávací vliv, kterým na trhu disponuje. (Paulovčáková, 2015, s. 74-75)

Mezi základní faktory hodnocení patří míra tržního podílu konkurenčních firem, šířka sortimentu, cenová úroveň a přístup k inovacím. (Tomek, 2009, s. 72)

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů spočívá především v druhu nabízeného produktu či služby a jejich unikátnosti. Čím unikátnější a kvalitnější daný produkt je, tím více roste vyjednávací síla daného dodavatele. Významnou roli hraje i tržní struktura na straně dodavatele a důležitost produktu pro zákazníka. (Tomek, 2009, s. 74)

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Míra vyjednávací síly odběratelů je do značné míry dána jejich množstvím. Čím méně reálných odběratelů daný podnik má, tím vyšší je jejich tržní síla. (Tomek, 2009, s. 74) Dle Paulovčákové (2015, s. 73-74) je velmi důležité udržovat se svými zákazníky pevné vztahy a zainteresovat je co nejvíce v průběhu celého nákupního procesu.

## **6.4 Kvantitativní průzkum a jeho vyhodnocení**

Kvantitativní i kvalitativní průzkumy jsou velmi důležitým nástrojem při procesu rozhodování. Aby byli manažeři firem schopni adekvátně rozhodnout o jakémkoliv zásadní změně, je nezbytné znát postoje a názory cílové skupiny. (Kozel, 2006, s. 46)

Jakýkoliv výzkum lze rozdělit na dvě základní skupiny – kvalitativní a kvantitativní. **Kvantitativní výzkum** klade důraz na množství dotazovaných respondentů a získaných dat. Data jsou zpracována statisticky a průběh dotazování probíhá více formálně. Oproti tomu **kvalitativní výzkum** zkoumá odpovědi více do hloubky a snaží se nalézt motivy a postoje jednotlivých respondentů. Často probíhá formou řízených rozhovorů. (Tahal, 2015, s. 19; Kozel, 2006, s. 120)

Podle podoby, kterou získaná data mají, jsou dále rozdělena na následující základní skupiny:

- **Data primární a sekundární**

**Primární data** jsou nejhodnotnějším zdrojem, ze kterého může daný podnik vycházet. Jedná se totiž o nově získané informace, ke kterým má přístup pouze zadavatel. Zpra-

vidla se jedná o vlastní výzkumy a průzkumy mezi cílovými respondenty. (Kozel, 2006, s. 66-67) Mezi **sekundární data** jsou řazeny údaje, které jsou již statisticky zpracovány, a nemá smysl provádět vlastní šetření. Jedná se zejména o veřejně publikované analýzy, výkazy či zprávy statistického úřadu. (Kozel, 2006, s. 64-65)

- **Data závislá a nezávislá**

**Závislá data** jsou často velmi úzce propojena a je možné vysledovat vzájemné vztahy. Oproti tomu **data nezávislá** nevykazují vzájemnou závislost a nelze mezi nimi nalézt jednoznačnou spojitost. (Kozel, 2006, s. 63)

- **Data kvantitativní a kvalitativní**

Zatímco jsou **kvantitativní data** velice jednoduše vyčíslitelná a měřitelná, u **kvalitativních dat** je tomu naopak. Často se jedná o informace o postojích či názorech, které lze jen velmi těžko kvantifikovat. (Kozel, 2006, s. 63)

Samotný proces kvantitativního výzkumu lze podle Tahala (2015, s. 5) rozdělit na následující fáze:

- **Definování průzkumného problému**

V první fázi je vhodné definovat účel, za kterým bude průzkum prováděn. Rovněž je vhodné stanovit základní otázky, které mají být pomocí získaných dat zodpovězeny.

- **Stanovení základní metodiky**

Stanovení metodiky je prvním krokem, který určí, jakou podobu bude dotazování mít. Může se jednat o výzkum kvantitativní či kvalitativní, jednorázový, pravidelně se opakující nebo jakékoliv další formy.

- **Výběr respondentů**

Další fáze zahrnuje výběr respondentů. Tato fáze je velmi ovlivněna odvětvím, kterého se dotazníkové šetření týká a velikost vzorku, který je pro objektivní vyhodnocení třeba.

- **Sběr dat**

Ke sběru dat může být využita řada způsobů. Průzkum může být uskutečněn skrze internet, dotazováním v terénu či skrze telefonickou komunikaci. Z hlediska získání dat se jedná o nejdůležitější fázi v celém průzkumu.

- **Analýza získaných dat**

Analýza získaných dat spočívá v jejich třídění a statistickém zpracování. Průběh analýzy je velmi ovlivněn množstvím respondentů, typem položených otázek i statistickou metodou, která bude v průběhu hodnocení využita.

- **Prezentace výsledků**

Prezentace výsledků zahrnuje výslednou zprávu, ve které budou obsaženy všechny závěry, a která je osobně prezentována zájmové skupině.

## **6.5 Síťová analýza a metoda CPM**

Síťová analýza je velmi známým a používaným nástrojem v rámci projektového řízení. Jak uvádí ve své publikaci Fiala (2004, s. 79) je síťová analýza soubor metod, které pomocí grafického znázornění ukazují časovou náročnost plánovaných projektů. Na základě těchto metod lze odhadnout dobu ukončení celého projektu a zároveň zobrazit časovou návaznost jednotlivých činností.

Mezi nejznámější metody síťové analýzy lze řadit metodu kritické cesty CPM. Jejím cílem je stanovení časové náročnosti celého projektu, na základě délky trvání kritické cesty. (Fiala, 2004, s. 85-87)

### **Kritická cesta**

Kritickou cestou jsou vyznačeny všechny činnosti, jejichž zpoždění bude mít vliv na celkovou délku projektu. Tyto cesty jsou typické tím, že jsou jejich časové rezervy velmi malé nebo rovny 0. Jedná se tak o stěžejní činnosti, které musí striktně dodržet přidělenou časovou dotaci. V opačném případě dochází k nárůstu celkových nákladů a prodloužení délky celého projektu. (Fiala, 2004, s. 87)

### **Matice odpovědnosti RACI**

S vymezením jednotlivých činností úzce souvisí i určení odpovědnosti za jednotlivé aktivity. K tomuto účelu se využívá další nástroj projektového řízení – matice odpovědnosti RACI. Tato metoda přiřazuje kompetence a odpovědnost za jednotlivé úkoly a předchází tak neefektivitě jednotlivých činností. (Doglione, ©2016)

Jedná se o akronym Responsible, Accountable, Consulted a Informed přičemž jednotlivá písmena označují kompetence, které pracovník vůči dané činnosti má. Kromě přehlednosti může tato metoda odhalit i přílišné zatížení realizujících pracovníků. (Doglione, ©2016)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

V následující kapitole je podrobněji představena vybraná společnost, stručně shrnuta její historie a předmět podnikání. Následně je zhodnocen vývoj ekonomické situace za posledních 5 let.

Vybraná společnost působí na českém trhu již sedmým rokem. Svým klientům poskytuje služby v oblasti zprostředkování víz do Ruské federace a služby vízového poradenství.

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Zápis do OR:** Počátek roku 2011

**Základní kapitál:** 200 000 Kč

### 7.1 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 2011 za účelem poskytování služeb v oblasti vízového poradenství a zprostředkování víz do Ruské federace. Vzhledem k více atraktivní lokalitě využila po pár letech možnost založení hlavní pobočky v centru Prahy, kde s menšími přesuny působí do dnes. V průběhu let byl pokus o rozšíření portfolia o zprostředkování víz do Číny, ale vzhledem k problematické komunikaci s místními zástupci bylo od této snahy upuštěno. Kvůli kolísání poptávek vlivem nestability ruského trhu byly v roce 2013 firemní aktivity rozšířeny o další divizi. Ta se v současné době zabývá poskytováním služeb v oblasti on-line marketingu se specializací na zahraniční trhy.

### 7.2 Předmět podnikání

Předmět podnikání zahrnuje dle výpisu z obchodního rejstříku výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Konkrétně se jedná o poskytování služeb v oblasti zprostředkování víz do Ruské federace a on-line marketingové služby pro vybrané klienty společnosti.

Mezi primární činnosti patří zejména vyřizování telefonických či elektronických objednávek na zajištění víz do Ruské Federace. Pracovníci jsou odpovědní za sběr a kontrolu všech dokumentů, poradenství v průběhu celého procesu a předání dokladů a formulářů příslušným institucím. Následně probíhá proces fakturace a ostatní administrativní úkony.

Sídlo firmy ve Zlínském kraji slouží jako místo, kde mohou klienti ze spádové oblasti zanechat všechny potřebné doklady, které jsou následně pomocí služby EMS expedovány do

Prahy. V případě zájmu zde může být s klientem vyplněna vízová anketa a proveden celý objednávkový proces. Mimo jiné zde také probíhá poskytování služeb v oblasti online marketingu a marketingová podpora vízové činnosti.

### 7.3 Klasifikace dle CZ-NACE

Svým primárním zaměřením se vybraná společnost řadí do sekce N – Administrativní a podpůrné činnosti. Mezi stěžejní činnost patří dle klasifikace CZ NACE „Ostatní rezervační a související služby“. Tato kategorie je určena pro instituce, které nejsou oficiálně registrované cestovní kanceláře či agentury. Zahrnuje zejména rezervační služby související s cestováním, poskytováním informací, propagaci v oblasti cestovního ruchu a ostatní pomocné služby návštěvníkům. (CZ NACE, ©2017)

- 7990 Ostatní rezervační a související služby
- 7311 Činnosti reklamních agentur
- 5819 Ostatní vydavatelské činnosti
- 7430 Překladatelské a tlumočnické činnosti

### 7.4 Analýza stávající klientely

Základní segmentace klientů vybrané společnosti spočívá v druhu víza, které je vystaveno. Na základě účelu, za kterým žadatelé o vízum vyjíždějí, lze rozdělit klientelu vybrané společnosti následovně:

- **Cestující za pracovními účely**

Přibližně 60 % klientely tvoří cestující v rámci svého zaměstnání nebo za účelem individuální obchodní cesty. Tato klientela je pro vybranou společnost nejvýhodnější, zejména kvůli ziskovosti a specifickým potřebám, které cestující za prací zpravidla mají. Oproti běžné turistice také narůstá počet víz, která mohou být pro jednoho žadatele zprostředkovány.

- **Cestující za účelem soukromé turistiky**

V posledních letech tvoří cestující za účelem soukromé turistiky přibližně 40 % všech objednávek. Toto procento však není zcela vypovídající, jelikož je část pracovních cest realizována skrze turistické vízum. Tato skupina je obecně spojena spíše s menším zájmem o doplňkové služby, zejména o zřízení cestovního pojištění.

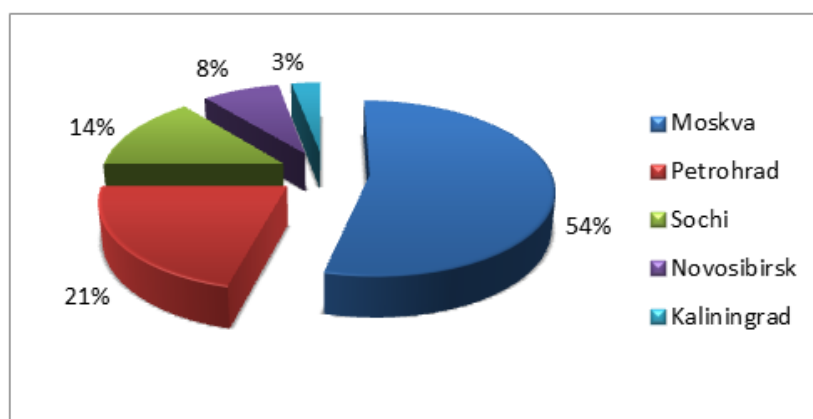
- **Cestující za účelem sportovní turistiky**

Tuto část klientely nelze vyjádřit procentuálním podílem, jelikož se jedná o skupinu s velmi nárazovým zájmem. Za krátké období však dokáže generovat velmi vysoký zisk. Zároveň je snadno předvídatelný nárůst poptávky, především koná-li se předem plánovaná sportovní událost mezinárodního charakteru.

Na základě anonymních interních statistik a řízených rozhovorů s kontaktními pracovníky, lze blíže určit trendy v poptávce stávajících klientů. (Interní zdroj, 2017)

### **Cílová destinace:**

Z hlediska cílové destinace patří mezi nejnavštěvovanějších 5 měst: Moskva, Petrohrad, Sochi, Novosibirsk a Kaliningrad. Další skupinu tvoří „Ostatní“ mezi které spadají méně časté turistické cíle, kterými jsou Astrachaň, Kazaň, Samara, Novgorod, Ufa či Krasnodar. Tato města jsou oblíbená nejenom za cílem obchodních setkání, ale i soukromé turistiky po místní architektuře.



*Graf 1 Cílové destinace stávající klientely (vlastní zpracování)*

### **Délka platnosti víza:**

Z pohledu délky pozvání převažují víza s pozváním na 30 dnů. Tento druh je nejběžněji využívanou délkou pobytu v případě několikadenních až měsíčních cest. Druhým nejčastěji využívaným pozváním je pracovní pozvání s délkou 1 rok. Tento typ je žadateli o vízum využíván v případě dlouhodobých pracovních pobytů. Typickým příkladem jsou letecké společnosti a zaměstnanci firem s investiční výstavbou v Ruské federaci.

### **Rychlost vyřízení víza a ostatní doplňkové služby:**

Mezi stěžejní doplňkovou službu patří zřízení základního cestovního pojištění. Z interních statistik vyplynulo, že téměř polovina současné klientely má zřízeno vlastní cestovní pojiš-

tění a zájem je do jisté míry závislý na cíli dané cesty. Pokud se jedná o turistiku, zpravidla mají vyjíždějící klienti cestovní pojištění zřízeno již v minulosti.

Velmi žádaná je však služba zaslání pasu, fotografie a vízové ankety prostřednictvím EMS zásilky skrze Českou poštu. Zajímavá je skutečnost, že je zájem o EMS zásilky i v rámci Prahy, i přes to, že tak narůstá výsledná prodejní cena.

## 7.5 Ekonomická analýza společnosti

V následující kapitole bude rozebrána ekonomická situace společnosti výhradně z vízové činnosti za předchozích pět let. Počet zákazníků a výkon společnosti velmi úzce souvisí s politickou a ekonomickou situací v Rusku. Pokud se prohlubují politické či válečné konflikty, dochází ke snižování ziskovosti všech podniků závislých pouze na této destinaci.

Následující tabulka ukazuje sumární počty zprostředkovaných víz v průběhu let 2012-2016. Jednoznačně nejvyšší počet vyřízených víz je v roce 2013, kdy jejich suma dosáhla 799 kusů. Významný podíl je však v tomto roce tvořen poptávkami spolupracujících agentur. Pozitivní nárůst je opět vidět v roce 2016, zejména vlivem klidnější politické situace v cílové destinaci a vysokým podílem víz pro sportovní hokejové fanoušky.

Tab. 2 Počet zprostředkovaných víz v letech 2012-2016 (Vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Počet vyřízených víz</b>	623	799	572	483	638
<b>Z toho turistická víza</b>	285	250	275	219	273
<b>Z toho obchodní víza</b>	338	549	297	264	365

V následující tabulce je přehled vývoje obrátů z vízové činnosti za přechozích pět let. Historicky nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2013, kdy obrat společnosti činil 4 238 323 CZK. V tomto roce probíhala významná spolupráce s jinými agenturami, pro které byly zprostředkovávány víza a bylo tak možné těžit z řady konkurenčních poptávek. Největší propad nastal v roce 2014, především v důsledku zřízení Ruského vízového centra, což odčerpalo velkou část klientů a zároveň způsobilo nárůst cen za udělení víza o zprostředkovatelský poplatek. Kvůli poklesu poptávek u všech zprostředkovatelů rovnoměrně byla rovněž ukončena spolupráce s jednou z agentur, a to na její vlastní žádost. (Interní zdroje) K pozvolnému nárůstu začalo docházet od roku 2016, kdy se vybraná společ-

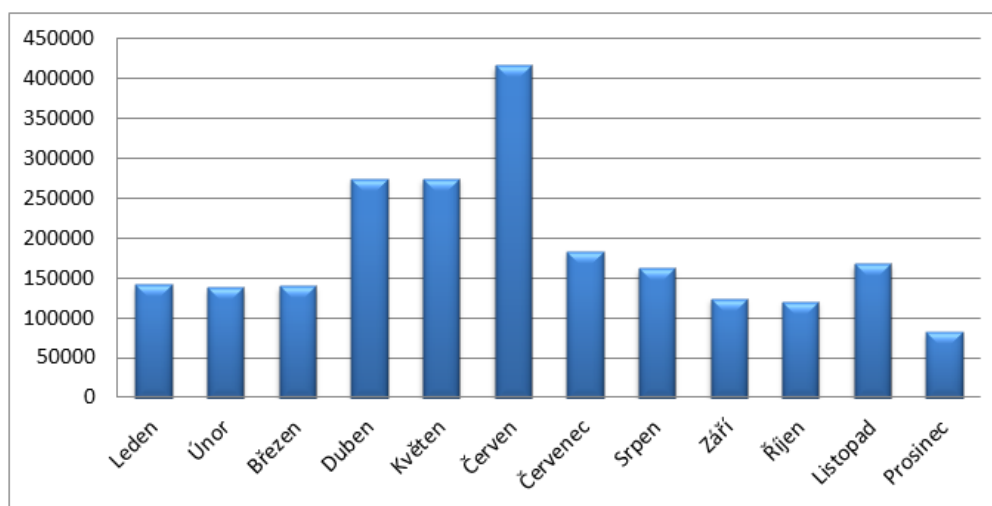


nost v rámci vízové činnosti poprvé dostala v meziročním srovnání do plusových hodnot. Konkrétně o 10,45 % oproti roku 2015.

Tab. 3 Vývoj obratu společnosti z vízové činnosti v letech 2011-2016 (Interní výkazy, 2017)

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Obrat v Kč</b>	2 892 362	4 238 323	2 617 051	2 013 969	2 224 328
<b>Meziroční změna</b>	-	+ 46,54 %	- 38,25 %	- 23,04 %	+ 10,44 %

V následujícím grafu je znázorněn vývoj obrátů z vízové činnosti v jednotlivých měsících za předchozí rok 2016. Nejnižší hodnoty lze vysledovat koncem každého kalendářního roku. V Ruské federaci je řada státních svátků, které bývají tradičně slučovány s firemní dovolenou a řada institucí, včetně infrastruktury a Ruského konzulátu, není v tuto dobu dostupná. Zejména se jedná o státní svátky na přelomu roku - Nový rok a Pravoslavné Vánoce. (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, ©2017) Historicky nejvyšších hodnot dosahují sezonní obraty v červnu, kdy je zájem zejména o turistická víza. Nadstandardně zvýšená poptávka v dubnu a květnu 2016 souvisí s 80. mistrovstvím světa v ledním hokeji, které se konalo v Moskvě a Petrohradu. Převážná většina víz byla v tyto měsíce vyřízena za účelem sportovní turistiky a jedná se spíše o očekávaný výkyv.



Graf 2 Přehled měsíčního vývoje obrátů za kalendářní rok 2016 (Vlastní zpracování)

Následující data ukazují vývoj hospodářského výsledku a jeho meziroční srovnání v letech 2012-2016. Vybraná společnost za posledních pět let stále vykazuje zisk, avšak s velmi klesající tendencí. Tato skutečnost však částečně koresponduje s klesajícími obraty

v posledních třech letech. Největší pokles lze vysledovat mezi lety 2013 a 2014, kdy se celkový zisk snížil o 53,02 %. Tato změna byla pravděpodobně zapříčiněna nepříznivou politickou situací, která v zemi nastala. Anexe Krymu výrazně snížila výjezdy do Ruské federace a dramaticky snížila počty zákazníků s cílem soukromé i obchodní turistiky. Rovněž zde mělo vliv již zmíněné zavedení Ruského vízového centra. (Interní statistiky, 2017)

Tab. 4 Vývoj hospodářského výsledku společnosti v letech 2012-2016 (Interní výkazy, 2017)

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>HV v Kč</b>	+ 589 376	+ 1 044 329	+ 490 676	+ 419 899	+ 312 638
<b>Meziroční změna</b>	-	+ 77,19 %	- 53,02 %	- 14,42 %	- 25,54 %

Mírný pokles v posledních letech je způsoben i vyššími náklady spojenými s novými prostory pražské kanceláře.

## 8 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

### 8.1 PEST analýza

V rámci PEST analýzy je primárním cílem zhodnocení aktuální tržní situace a vývojových trendů na tuzemském i cílovém trhu. Především z hlediska politicko-legislativního, sociálně-kulturního, ekonomického a v neposlední řadě i technologického prostředí. V této kapitole bude rozebrána situace ovlivňující činnost firmy a poptávku z hlediska českého i ruského trhu. Rovněž bude zaměřena pozornost na faktory ovlivňující poptávku cestujících za obchodními účely, jelikož se jedná o dominantní část klientely vybrané společnosti.

#### 8.1.1 Politicko-legislativní prostředí

Jako subjekt podnikající na území České republiky musí společnost splňovat základní normy a legislativu vydanou českou vládou. Jedná se zejména o následující:

- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 89/2012 Sb., Oddíl 2: Zprostředkování (Zákony, ©1998–2015)

Přestože vybraná společnost působí výhradně na českém trhu, poptávka je do vysoké míry ovlivněna aktuální situací a legislativou v cílové destinaci. V rámci bezpečného pobytu klientů je vyžadováno striktní dodržování zákonů platných v Ruské federaci. Vízové politiky se nejvíce dotýká:

- Federální zákon č. 109 ze dne 15. 1. 2007 - o migrační databance cizinců a osob bez občanství v Ruské federaci
- Federální zákon č. 173 ze dne 10. 12. 2003 - o měnové regulaci a kontrole
- Federální zákon č. 62 ze dne 31. 5. 2002 - o státním občanství Ruské federace

(Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, ©2017)

Z výše zmíněných musí být nezbytně dodržen zákon č. 109, který ukládá každé osobě starší 15 let povinnost nahlásit místo svého pobytu v cílové destinaci. Musí tak být učiněno do 3 pracovních dnů ode dne vstupu na území. Neméně důležitý je i zákon o měnové regulaci a kontrole, který udává maximální částku cizí měny, která smí být dovážena a nepodléhá

celní deklaraci. (Rusko: Celní a devizové předpisy, ©2017) Porušení výše zmíněných Federálních zákonů může vést k okamžitému vyhoštění ze země a odmítnutí opětovného udělení víza, což je v rozporu s cíli společnosti.

Pro aktuální poptávku je naprosto klíčová politická a bezpečnostní situace v cílové destinaci. Česká republika se vyznačuje stabilním politickým prostředím s rostoucí ekonomikou a vysokou podporou mezinárodního obchodu a investic. Zcela opačná situace je dlouhodobě v Rusku. Za politicky nejméně stabilní jsou považovány okrajové a venkovské části země i oblasti v těsné blízkosti ukrajinské hranice. Centrum obchodu je však spojeno spíše s významnými městy jako Moskva, Petrohrad či Jekatěrinburg, kde je riziko pro firemní klientelu i soukromou turistiku mnohem nižší. Z hlediska firemní klientely hrají významnou roli i aktuálně uvalené sankce. (BusinessInfo, ©2016) Ty mohou omezit obchodní spolupráci mezi Českou republikou a Ruskou Federací, čímž může dojít k omezení výjezdů a snížení poptávek po ruských vízech.

### 8.1.2 Ekonomické prostředí

Z pohledu poptávky firemní klientely je pro vybranou společnost velmi důležitá ekonomická prosperita a spolupráce mezi Českou republikou a Ruskou federací. K určení míry teritoriálního rizika lze využít klasifikace od EGAP - Exportní garanční a pojišťovací společnosti, a.s.. Výsledné hodnoty rizik jsou stanoveny velmi objektivně, a to na základě ekonometrického modelu OECD. Zohledňují aktuální makroekonomické údaje, finanční situaci a platební morálku dané země. (EGAP: klasifikace zemí, ©2017) Dle této klasifikace je Ruská Federace ohodnocena číslem 4. Na škále 0–7 se jedná o střední úroveň rizika.

Kategorizace zemí platná od: 27.01.2017		
Vyberte požadovanou zemi:		Kategorie:
Rusko		4
Země s minimálními poj. sazbami stanovenými dle kategorie 0		
Austrálie	Kanada	Portugalsko
Belgie	Korejská republika	Rakousko
Česká republika	Kypr	Řecko
Dánsko	Litva	Singapur
Estonsko	Lotyšsko	Slovensko
Finsko	Lucembursko	Slovinsko
Francie	Maďarsko	Španělsko
Chile	Malta	Švédsko
Irsko	Německo	Švýcarsko
Island	Nizozemsko	USA
Itálie	Norsko	Velká Británie
Izrael	Nový Zéland	
Japonsko	Polsko	

Obr. 2 Kategorizace zemí dle míry teritoriálního rizika (EGAP: Klasifikace zemí, ©2017)

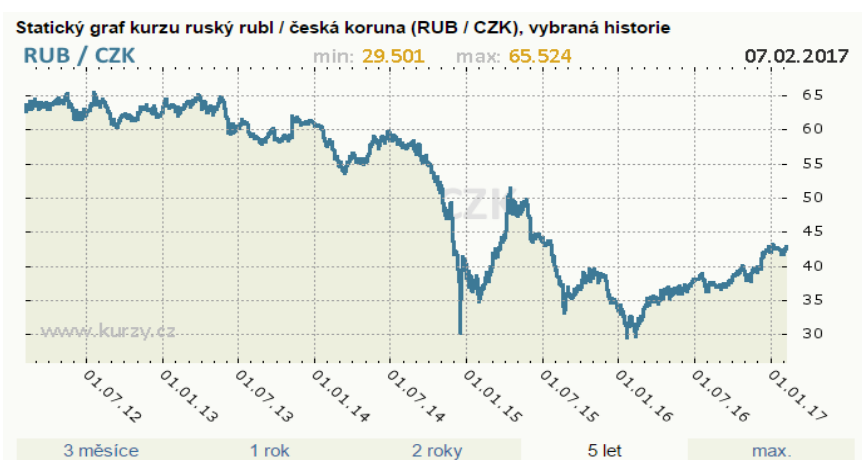
Na poptávku po obchodních vizech má významný vliv i aktuální vývoj zahraničního obchodu mezi Českou republikou a Ruskou federací. V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty exportu, importu a saldo obchodní bilance v letech 2010–2015.

Tab. 5 Vývoj zahraničního obchodu mezi ČR a RF v mld. USD (BusinessInfo, ©2016)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Obrat</b>	10 357,4	13 323,1	13 970,0	13 716,9	11 710,2	7 464,1
<b>Export</b>	3 535,4	5 220,3	6 035,3	5 942,8	5 455,0	3 179,8
<b>Import</b>	6 822,0	8 102,9	7 934,7	7 774,1	6 255,2	4 284,3
<b>Saldo bilance</b>	-3 286,6	-2 882,6	-1 899,4	-1 831,2	-800,2	-1 104,5

Jak je patrné z hodnot exportu, dochází v posledních letech k jeho pozvolnému snižování. To je dáno především dopady ekonomických sankcí mezi Evropskou Unií a Ruskou federací a dlouhotrvající devalvací rublu vůči české koruně. Nezanedbatelný vliv mají i vnitřní hospodářské problémy Ruské federace. Ty jsou způsobeny snižující se těžbou ropy a sankcemi na její vývoz do jiných států. Hodnoty importu převyšují export ve všech uvedených letech. Konkrétně u Ruské federace způsobuje tento stav dovoz ropy a plynu. (BusinessInfo, ©2016)

Nejvýznamnější propad hodnot lze vysledovat od roku 2014. Tato změna je zapříčiněna embargem a sankcemi na vývoz, které byly uvaleny na Rusko kvůli anexi Krymu. Tyto sankce byly uvaleny převážnou většinou států Evropské unie a USA a dotýkaly se především vývozu potravin a investičních celků. (BusinessInfo, ©2016)



Obr. 3 Vývoj kurzu RUB/CZK (Kurzy.cz, ©2000-2017)

Pro obchodní mezinárodní styk i soukromou turistiku má stěžejní význam také kurzový vývoj české koruny a ruského rublu. Jak je patrné z grafu, Rubl vůči České koruně dlouhodobě devaluje, což vede v rámci mezinárodního obchodu spíše k importu zboží a služeb do České republiky.

V následující tabulce je přehled hodnot celkové spotřeby výjezdového cestovního ruchu v České republice. Uvedená data jsou za období 2010-2014 a ukazují procentuální podíl základních tří složek: turistů, služebních cest a jednodenních návštěvníků. Největší podíl tvoří na celkové hodnotě výjezdového cestovního ruchu turisté. V procentuálním vyjádření se pohybují na 66–77 % celkové spotřeby výjezdového CR. Tato cílová skupina není v počtu zprostředkování víz stěžejní, avšak její narůstající počet je směřodátným ukazatelem dlouhodobějšího trendu. Na druhém místě jsou ve sledovaném období služební cesty, u kterých je však vidět kontinuální meziroční pokles. Vzhledem k tomu, že obchodní cesty tvoří převážnou část výjezdů do Ruské federace, není tato situace optimální a může úzce souviset s klesající poptávkou v budoucích letech.

Tab. 6 Spotřeba výjezdového CR v ČR v letech 2010-2014 v mil. Kč (ČSÚ: Cestovní ruch, ©2017)

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Turisté</b>	44 984 (66%)	42 292 (68,6%)	44 751 (71,2%)	47 026 (75,9%)	48 082 (77,1%)
<b>Služební cesty</b>	18 979 (28%)	15 894 (25,8)	14 029 (22,3%)	12 133 (19,6%)	11 017 (17,7%)
<b>Jednodenní návštěvníci</b>	3 6615 (5%)	3 429 (5,6%)	4 062 (6,5%)	2 828 (4,6%)	3 281 (5,2%)
<b>Celkem</b>	<b>67 624</b>	<b>61 615</b>	<b>62 842</b>	<b>61 987</b>	<b>62 380</b>

### 8.1.3 Sociálně-kulturní prostředí

Dle Českého statistického úřadu dosáhla Česká republika k 30. září 2016 počtu 10 572 427 obyvatel. V následující tabulce je zachyceno věkové složení obyvatelstva České republiky. Nejvíce obyvatelstva tvoří věková skupina 35-49 let. Z marketingového hlediska segmentace lze v této věkové skupině nalézt nejčastěji rodiny v životním cyklu plného a prázdného hnízda. (Marketing, ©2008-2016) Jedná se tedy o ekonomicky aktivní obyvatele s dětmi nad 6 let či dětmi zcela mimo společnou domácnost. Tato skupina se rovněž vyznačuje pracovní kariérou, cestováním a vyššími výdaji, což je z hlediska cílové skupiny vybrané společnosti velmi výhodná situace.

V případě Ruské federace je věková struktura silně ovlivněna historií. K 1. lednu 2016 dosáhla ruská populace 146,5 milionu obyvatel. (Federal State Statistic Service: Population, ©2017) Nejméně obyvatelstva země zaznamenává v rozmezí 60-65 let. U této generace je značný výkyv zejména proto, že byla velmi ovlivněna porodnost v průběhu II. světové války. (Demografie.info, © 2004-2014)

Tab. 7 Věková struktura obyvatelstva v ČR v roce 2015 (ČSÚ: Obyvatelstvo, ©2017)

Věková struktura	Počet obyvatel
20-34	2 042 946
35-49	2 454 587
50-64	2 067 013
65 a více	1 720 516

Co se týče vzdělanosti, je v České republice poměrně konstantní počet vysokých škol. Ve sledovaném období se pohybuje v rozmezí 69-72 a jsou zde zahrnuty vysoké školy státní i soukromé. Počet studujících však mnohonásobně převyšuje reálně dokončující absolventy, jejichž počet od roku 2012 neustále klesá. (ČSÚ: Vzdělání, ©2017) Pro srovnání s Českou republikou se počty absolventů Ruské federace pohybují za posledních 5 let v rozmezí 1 300 000-1 460 000 ročně. Tyto hodnoty zahrnují bakalářské, magisterské i speciální obory, které jsou v RF nejčastěji studovány. (Federal State Statistic Service: Education, ©2017)

Významným faktorem je v rámci sociálně-kulturního prostředí i rostoucí zastoupení žen, které jsou na vysokých pracovních pozicích. Tato skutečnost může úzce souviset právě s úrovní školství a vzdělaností v dané zemi.

Tab. 8 Vývoj vzdělanosti v České republice v letech 2010–2015 (ČSÚ: Vzdělání, ©2017)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet VŠ	71	72	71	71	71	69
Počet studujících	395 979	392 100	381 021	367 898	347 096	326 909
Absolventi studia	88 063	92 971	93 934	91 669	88 183	82 004

Obecně lze říct, že ve srovnání s Českou republikou je sociálně-kulturní situace v Ruské federaci velmi odlišná. Zatímco v České republice nejsou tolik markantní rozdíly mezi

jednotlivými kraji, v Ruské federaci jsou velice znatelné rozdíly mezi bohatšími centry měst a extrémně chudými venkovskými oblastmi. Taktéž je zde kladen velký důraz na diskrétnost v místech vojenských zón či letišť, kde je přísný zákaz pořizování fotografií. S tím souvisí i velký nedostatek mapových podkladů pro běžnou turistiku. (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, ©2017)

#### **8.1.4 Technologické prostředí**

V rámci technologického prostředí má nejvýraznější vliv rozvoj informačních technologií, čímž je významně usnadněno sdílení informací o aktuálních změnách a politických hrozbách. Vybraná společnost je tak schopna pružně reagovat na aktuální změny a informovat o nich vyjíždějící klienty. Značně problematický je v rámci Ruské federace například bezhotovostní styk skrze platební kartu vydanou českou bankovní institucí. Platby, které budou v rámci země prováděny, mohou zaznamenat problém s autorizací a často je třeba plánované platby předem nahlásit příslušné bance. Příkladem je i situace z roku 2014, kdy byly platby ze strany bankovních institucí cíleně zamítnuty. (ČTK, ©2014)

Pro zprostředkovatelskou činnost má rovněž velký význam zdokonalování globálních distribučních systémů a online rezervačních systémů, skrze které mohou být zajištěny všechny požadované služby. Technologie a nově vznikající systémy mají však svůj význam i z hlediska bezpečnosti. V rámci cest do Ruské federace je často využíván systém DROZD, který slouží k registraci vyjíždějících občanů ČR. Návštěvník dobrovolně vyplní údaje o plánované cestě, termínu, místě pobytu i spolucestujících. V případě nouze či přírodních katastrof vede toto opatření k lepší informovanosti o českých turistech v inkriminovaných lokalitách. (DROZD, ©2017)

## **8.2 Současný stav nabídky služeb**

Vzhledem k tomu, že samotný produkt příliš diferencovat nelze je doprovodná nabídka služeb velmi důležitá. Zejména firemní klientela a podniky, které vysílají pracovní své zaměstnance, dají přednost komplexním službám a významné úspore času.

Přestože vybraná společnost vyzkoušela v minulosti již několik doprovodných služeb v podobě nabídky letenek či zprostředkování zájezdů, ze strany klientely nebyl dostatečný zájem. V současné době tak žádné speciální služby poskytovány nejsou a vybraná společnost nabízí pouze základní zprostředkovatelskou činnost.



### Vízové služby

Primární poskytovanou službou je zprostředkování víza do Ruské federace. Zajištění víza je stěžejním produktem a dále na sebe váže doplňkové služby. Celý proces a nezbytné náležitosti jsou detailně popsány v předchozích kapitolách.

### Poradenská činnost

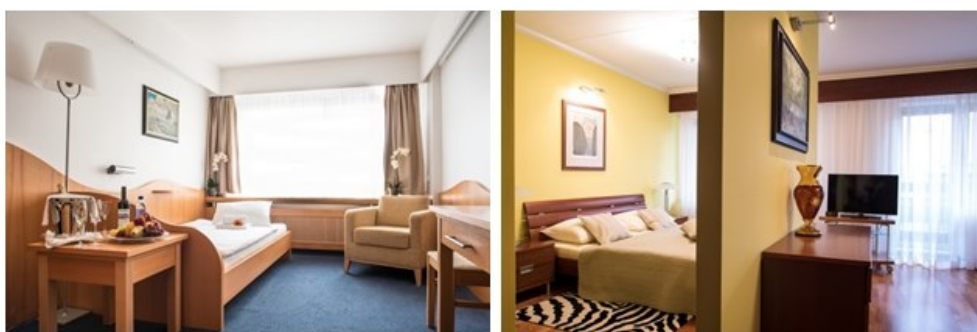
Vyřízení víza je poměrně složitým procesem a je důležité splnit všechny náležitosti tak, aby nedocházelo ke zbytečnému zamítnutí žádostí. Společnost tedy nabízí možnost poradenství telefonicky, online i osobně na pražské pobočce. Na přání klienta mohou být společně vyplněny veškeré formuláře i vízová anketa. Stejně tak lze konzultovat vhodnost jednotlivých druhů víz a délku, na kterou je sjednáno vyžádané pojištění. Stěžejní je i poradenství v oblasti bezpečnosti, místních zvyků či legislativy.

### Cestovní pojištění

V rámci pojišťovacích služeb nabízí vybraná společnost zajištění základního cestovního pojištění na pobyty v maximální délce 90 dnů. Této nabídce je využito zejména ze strany firemní klientely. Cestující za účelem soukromé turistiky mají zpravidla vlastní pojištění zřízeno, případně využijí pouze poradenství, zda je jejich pojištění uznatelné na území Ruské federace. Speciální připojištění, například pro obchodní cesty, nabízeno není.

### Ubytovací služby

V rámci ubytovaných služeb je klientům nabízena rezervace pokoje v Českém domě Moskva. Jedná se o hotel, který poskytuje ubytování pouze držitelům českého a slovenského cestovního pasu. Významnou výhodou je skutečnost, že je hotel velmi vysoké úrovně a kvalitou poskytovaných služeb odpovídá soukromým turistům i firemní klientele. (Český dům: Pokoje, ©2017) Přestože je tato nabídka zprostředkování poskytována pouze krátce, je zájem o ni minimální.



Obr. 4 Pokoje v Českém domě Moskva (Český dům: Pokoje, ©2017)

### Poznávací zájezdy do Ruska a pobaltí

V sezónních měsících probíhala příležitostná spolupráce se smlouvenou cestovní kancelář. Spočívala v nabídce a zprostředkování turistických zájezdů zaměřených na zajímavá města Ruské federace. Příležitostným zájemcům byly předány veškeré katalogové informace o dané destinaci a programu. Rovněž byly předány informace o ceně a následně i kontakt na organizující CK. Vzhledem k nízkému zájmu ze strany současné klientely však není v plánu zmíněnou akci opakovat.

**Petrohrad a okruh pobaltskými republikami**

Vilnius – Trakai Šiauliai  
 Riga – Tallin – Helsinky – Lhati – Savonlinna –  
 Petrohrad – Petrodvorec – Puškin – Pskov – Kaunas

- ubytování v hotelech \*\*\* s bufetovou snídaní
- bílé noci severu

více ZDE  
 termíny:  
 podle aktuální nabídky

**17 890 Kč**

Obr. 5 Poznávací zájezd do Petrohradu (Interní zdroje, ©2017)

### 8.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V následující kapitole bude pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil zhodnoceno mikrookolí vybrané firmy a konkurenční postavení, které vybraná společnost v daném odvětví zaujímá. Bude rozebrána existující konkurence v odvětví, hrozba vstupu nové konkurence, ohrožení ze strany substitučních služeb a vyjednávací síla jednotlivých skupin dodavatelů a odběratelů.

#### Existující konkurence v odvětví

Vlivem rostoucí globalizace a liberalizace mezinárodního obchodu vzrostla i konkurence v poskytování vízových služeb. Přestože si kdokoli může vízum vyřídit svépomocí, řada žadatelů dává přednost specializované firmě, která převezme odpovědnost a zaručí bezproblémový průběh celého procesu. Z toho důvodu se v posledních letech objevila řada firem specializovaných na konkrétní destinace, jakou je i Ruská federace.

Mezi úzce specializované konkurenty patří především společnosti CRC Consulting a agentura Felida, obě působící v Praze.

- **CRC Consulting**

CRC Consulting je společnost zabývající se zprostředkováním víz cíleně do Ruské federace. Svou pobočku má situovanou v oblasti Praha–Karlín. Konkurenční výhodou této společnosti je bezesporu šířka jejího portfolia služeb, která je do velké míry zacílena na firemní klientelu. (CRC Consulting, ©2017)

Portfolio nabízených služeb: Kromě nabídky víz do Ruské federace poskytuje služby v oblasti založení obchodních společností na území RF a tvorbu a správu PPC kampaní a online marketingu. (CRC Consulting, ©2017)

- **Agentura FELIDA**

Agentura Felida je rovněž zaměřena na víza do Ruské federace. Mimo to však zajišťuje vízový styk i s Čínou, Mongolskem, Indií, Ghanou či Vietnamem. Velkou výhodou je lokalita, ve které má zmíněná agentura pobočku. Nachází se pouhých 50 metrů od konzulátu, čímž je nejenom velmi dobře viditelná, ale zaručuje i rychlost služeb bez nákladů na dopravu. (FELIDA, ©2006-2016)

Portfolio nabízených služeb: Portfolio nabízených služeb je poměrně úzké a společnost se specializuje výhradně na vízový servis. Víza zprostředkovává v běžné i expresní lhůtě a nabízí možnost kurýrního zaslání dokumentů zpět ke klientovi. Zajímavou službou je však nabídka průvodce pro ruské turisty navštěvující Českou republiku. (FELIDA, ©2006-2016)

Dále lze mezi konkurenci zařadit cestovní agenturu Student Agency a cestovní kancelář Čedok. Přestože nemají specializaci pouze na města Ruské federace, jedná se o velmi známé a důvěryhodné značky, které se na českém trhu pohybují už řadu let a mohou být pro české klienty zárukou kvality.

- **Student Agency**

Student Agency je společnost podnikající v oboru dopravy a cestovního ruchu s dlouholetou tradicí a zavedenou značkou. Víza zprostředkovává do všech tradičních i exotických destinací světa. Významnou přidanou hodnotou je také řada přidružených služeb, které mohou být zajištěny v rámci souhrnné objednávky. (STUDENT AGENCY, ©2017)

Portfolio nabízených služeb: V rámci portfolia služeb je nabízen nejširší záběr služeb. SA může svým klientům nabídnout souhrnné balíčky ubytování, pojištění, letenky, jíz-

denky i samotné pobytové balíčky. Zároveň jsou nabízeny nadstandardní služby jako pronájem automobilů a autobusů pro firemní akce či zájezdy. (STUDENT AGENCY, ©2017)

- **Čedok**

Čedok je velmi známou cestovní kancelář a na českém trhu se pohybuje řadu let. Víza zprostředkovává do většiny zemí světa, kde je vyžadována vízová povinnost. Přestože se jedná o samostatně nabízený produkt, oproti jiným poskytovatelům není příliš propracovaná informační část o této službě. (Čedok, ©2016)

Portfolio nabízených služeb: Stěžejní část portfolio služeb tvoří poznávací zájezdy a dovolené. V rámci přidružených služeb jsou nabízeny letenky na samostatném portálu <http://www.letenky-cedok.cz>. (Čedok letenky, ©2017)

Ze všech zmíněných poskytují nejširší nabídku služeb agentura Student Agency a cestovní kancelář Čedok. Nicméně, v rámci specializace přímo na Ruskou federaci je minimum společností schopno konkurovat v poskytování služeb, jakými je ubytování či nabídka letenek. Menší společnosti typu agentury FELIDA využívají svůj potenciál spíše k nabídce unikátních doplňkových služeb. Tímto směrem by se měla vydat i vybraná společnost.

Kompletní přehled se nachází v příloze PII.

	CRC Consulting	Agentura FELIDA	STUDENT AGENCY	ČEDOK
Sjednání pojištění za klienta	x	x	x	✓
Nabídka ubytování v RF	x	x	✓	✓
Nabídka letenek do RF	x	x	✓	✓
Zprostředkování zájezdů	x	x	✓	✓
Služby pro firemní klientelu	✓	x	x	x
Speciální služby a jiné konkurenční výhody	- Založení sídla v Rusku - vedení PPC kampaní - vedení účetnictví a daňové poradenství v oblastech ruské legislativy	- Průvodce pro ruské turisty po Praze - zaslání dokumentů zásilkou EMS	- velmi široká a komplexní nabídka služeb	- vlastní portál pro zprostředkování letenek
Zdroj	CRC Consulting, ©2017	FELIDA, ©2006-2016	STUDENT AGENCY, ©2017	Čedok, ©2017

Obr. 6 Srovnání portfolio služeb (Vlastní zpracování)

Za účelem srovnání aktuální cenové nabídky byl vytvořen následující přehled. Konečné prodejní ceny zahrnují sumu samotného zprostředkování víza, konzulární a servisní poplatky, poplatek ruskému vízovému centru a další administrativní výdaje. Uvedené ceny

byly získány z propagačních stránek jednotlivých společností. Pro srovnatelnost byly vybrány poplatky za víza s délkou vyřízení 10-11 dnů (standardní doba vyřízení) a 3-5 dnů (Express vyřízení). V rámci ceny není zahrnuto pojištění, turistické vouchery, doprovodné služby ani množstevní či jiné slevy. Zároveň byly pro lepší přehlednost ceny zaokrouhleny na desítky korun nahoru.

Tab. 9 Srovnání cen konkurence za jednotlivé druhy víz (Vlastní zpracování)

	<b>Vybraná společnost</b>	<b>CRC Consulting</b>	<b>Agentura FELIDA</b>	<b>Student Agency</b>	<b>Čedok</b>
<b>Zprostředkování víza</b>	2 270 Kč	2 380 Kč	2 400 Kč	2 620 Kč	2 520 Kč
<b>Expresní vyřízení</b>	3 280 Kč	3 430 Kč	3 400 Kč	3 180 Kč	3 730 Kč
<b>Zásilka dokumentů</b>	150 Kč	není uvedeno	200 Kč	není uvedeno	není uvedeno

V porovnání s ostatními firmami má vybraná společnost velmi konkurenceschopné ceny. V případě zprostředkování víza v běžné lhůtě má za sledované období dokonce jednu z nejnižších cen. V případě expresního vyřízení tomu tak není a svými poplatky převyšuje agenturu Student Agency.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Bariéry vstupu do odvětví zprostředkovatelské činnosti nejsou příliš vysoké. Je to dáno zejména tím, že jsou firmy působící v soukromém sektoru limitovány pouze českými legislativními předpisy pro živnostníky a obchodní korporace. Bariéry vstupu jsou velmi nízké i vzhledem k tomu, že nejsou třeba velké kapitálové investice či výhradní vlastnictví unikátních zdrojů.

Co by však mohlo potenciální konkurenty odradit je úzká specializace na jednu konkrétní zemi. Rusko je velice nestabilní trh z hlediska podnikání i soukromé turistiky. Politické či válečné konflikty velmi negativně ovlivňují poptávku po vízových službách a specializovat se pouze na tuto oblast může být pro nově vstupující podnikatele příliš rizikové. S přihlédnutím k aktuální politické i ekonomické situaci není vstup nových konkurentů příliš pravděpodobný.

Tab. 10 Hodnocené faktory v rámci hrozby vstupu nových konkurentů (Vlastní zpracování)

Hrozba vstupu nových konkurentů	Počet bodů
Atraktivnost daného odvětví (0-10 bodů) (0 málo atraktivní prostředí, 10 vysoce atraktivní prostředí)	3
Výše bariér vstupu do odvětví (0-10 bodů) (0 vysoké bariéry vstupu, 10 nízké bariéry vstupu)	8
Nutnost kapitálových investic (0-10 bodů) (0 nutnost vysokých investic, 10 minimum investic)	8
<b>Průměrná hodnota</b>	<b>6,3</b>

### Hrozba ze strany substitutů

Vízum je v rámci mezinárodních cest velmi specifickým produktem a je téměř nemožné nalézt jeho plnohodnotný substitut. Na základě dokumentace je o udělení rozhodnuto konzulárním úřadem Ruské federace, a pokud předloženou žádost zamítne, neexistuje jiný legální způsob, jak zemi navštívit.

Co se týče diferenciací, lze produkt odlišit pomocí doplňkových služeb, které mohou být zákazníkům nabídnuty. Jedná se zejména o doprovodné služby jako zajištění ubytování, koupě letenek či řada nadstandardních služeb. Mezi nadstandardní služby se řadí například zprostředkování zájezdů, taxi na letišti v cílové destinaci či doprovod tlumočnicka. Nabídka doplňkových služeb je do velké míry ovlivněna kulturou a potřebami cestujících. V rámci speciálních služeb pro firemní klientelu, jsou doprovodné služby tohoto typu nabízeny pouze společností CRC Consulting. Ostatní ze stěžejních konkurenčních firem tuto cílovou skupinu doposud neupřednostňují.

Tab. 11 Hodnocené faktory v rámci hrozby ze strany substitutů (Vlastní zpracování)

Hrozba ze strany substitutů	Počet bodů
Možnost diferenciací služeb (0 velmi nízká diferenciací, 10 velmi vysoká diferenciací)	8
Šířka doprovodných služeb (0 nízká nabídka, 10 široká nabídka)	6
Unikátnost dané služby (0 vysoce unikátní, 10 snadno napodobitelný)	5
<b>Průměrná hodnota</b>	<b>6,3</b>

### Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé, v tomto případě žadatelé o vízum, jsou ve velmi dobré vyjednávací pozici. Je to dáno tím, že existují jen velmi nízké náklady na přechod ke konkurenci. Často jsou spojeny pouze s časem pro vyhledání konkurenční společnosti či vyřízení víza svépomocí. Jejich vyjednávací síla je navíc velmi rozdílná dle účelu, za kterým cestují.

V případě cestujících s obchodními motivy, je vyjednávací síla největší. Je to dáno tím, že se často jedná o vysílající organizace, které mohou generovat nárazové objednávky většího rozsahu. Rovněž s nimi často probíhá dlouhodobá spolupráce a v průběhu let tvoří opakované objednávky.

Další skupinou jsou cestující za účelem soukromé turistiky. Přestože není Rusko typickou destinací pro letní dovolenou, je často tranzitní zemí při průjezdu do přilehlých destinací. Do určité míry je i vyhledáváno jako zážitková a poznávací turistika. Zde je kladen důraz především na cenu, a to především z důvodu, že mohou klienti oslovit přímo konzulární úřad a zajistit své vízum sami.

Mezi třetí skupinu odběratelů lze řadit účastníky sportovní turistiky. Příkladem je nadstandardní poptávka po ruských vízech v roce 2014 na Zimní olympijské hry v Soči nebo v roce 2016 na Mistrovství světa v ledním hokeji. Tato skupina je však velmi sezónní a generuje pouze nárazové zisky, proto nemá vybraná společnost přehnanou snahu si tuto klientelu za každou cenu udržet.

Tab. 12 Hodnocené faktory v rámci vyjednávací síly odběratelů (Vlastní zpracování)

Vyjednávací síla odběratelů	Počet bodů
Počet odběratelských skupin (0-10 bodů) (0 vysoký počet, 10 nízký počet)	7
Náklady spojené s přechodem ke konkurenci (0 vysoké náklady, 10 nízké náklady)	10
Velikost odebíraného množství (0 podstatná část produkce, 10 velmi nízké)	5
<b>Průměrná hodnota</b>	<b>7,3</b>

### Vyjednávací síla dodavatelů

Za hlavního dodavatele lze považovat konzulární úřad Ruské federace, který vydává požadované vízum. Jeho vyjednávací síla je nezpochybnitelná, protože je v oblasti vydávání víz



a stanovení výše konzulárního poplatku nejvyšší autoritou. V širším pojetí se mezi dodavatele řadí i pojišťovny, s kterými je pro klienty sjednáváno cestovní pojištění. Rovněž lze mezi dodavatele řadit vízové centrum VFS Global, skrze které jsou potřebné dokumenty předávány konzulárnímu úřadu.

Vyjednávací síla všech zmíněných dosahuje poměrně vysoké síly. Je to dáno tím, že pro žádného z nich netvoří vybraná společnost významného odběratele. Nevýhodou je i skutečnost, že nelze navázat dlouhodobá smluvní spolupráce, jelikož vybraná společnost nemá statut cestovní kanceláře či agentury a vystupuje tak v pozici běžného zákazníka.

Tab. 13 Hodnocené faktory v rámci vyjednávací síly dodavatelů (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla dodavatelů	Počet bodů
Množství stěžejních dodavatelů (0 možnost diverzifikace, 10 pouze stěžejní dodavatelé)	9
Možnost výběru jiného dodavatele (0 snadná změna dodavatele, 10 nemožná změna dodavatele)	9
Náklady na přechod k jinému dodavateli (0 nízké náklady, 10 vysoké náklady)	7
<b>Průměrná hodnota</b>	<b>8,3</b>

#### 8.4 Dotazníkové šetření

Primárním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit zájem jednotlivých cílových skupin o rozšíření portfolia služeb vybrané společnosti. Cílová skupina je v tomto případě definována na základě účelu, za kterým cestuje do Ruské federace. Jedná se o účely soukromé turistiky, služební cesty v rámci zaměstnání, individuální obchodní cesty a tranzitní průjezdy zemí. Vzhledem k tomu, že není proces vyřízení víza běžnou záležitostí, byli pro dotazníkové šetření zvoleni respondenti, kteří již Ruskou federaci navštívili a mohou objektivně vyhodnotit, které služby v budoucnu opět využijí.

Celkově byl dotazník vyplněn od 119 respondentů, z nichž 15 bylo vyloučeno na základě negativní odpovědi u selektivní otázky: „Cestovali jste někdy do měst Ruské federace?“ Procentuální vyhodnocení je tedy na základě odpovědí 104 relevantních respondentů. Plné znění dotazníku, včetně grafického znázornění všech otázek, je uvedeno v přílohách PIII a PIV.



### **Distribuce dotazníků mezi respondenty**

Kvantitativní průzkum byl uskutečněn v průběhu března 2017. V internetovém prostředí byl dotazník uveřejněn na specializovaných fórech a diskuzích o cestování. Jedná se zejména o portál HedvabnaStezka.cz, diskuzní fóra zaměřená na cesty do Ruské federace a uzavřené skupiny o cestování do RF na sociálních sítích. Rovněž byl dotazník umístěn na fórum www.krajane.cz, které je specializovaným komunitní fórem pro české a slovenské občany pracující v zahraničí. V tištěné formě byly dotazníky předávány přímo na pobočce vybrané společnosti.

### **Stanovení základních výzkumných otázek**

Při sestavování dotazníku byly definovány následující výzkumné otázky, na které by mělo dotazníkové šetření přinést odpovědi:

Výzkumná otázka č. 1

*Dávají žadatelé o vízum přednost zprostředkování víza soukromou společností nebo si raději podají žádost sami?*

Výzkumná otázka č. 2

*Co je při vyřízení víza hlavním faktorem? Doprovodné služby nebo jiný z faktorů?*

Výzkumná otázka č. 3

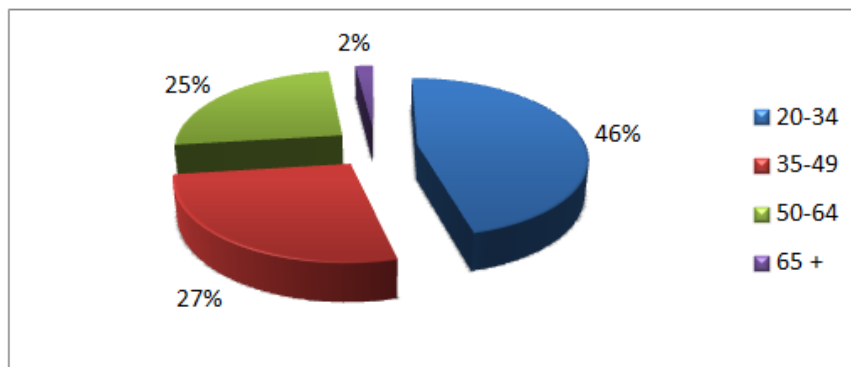
*O které doplňkové služby by žadatelé o vízum měli zájem?*

Výzkumná otázka č. 4

*Z jakých zdrojů získávají žadatelé o vízum informace? Kde by se mohli setkat s nabídkou vybrané společnosti?*

#### **8.4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

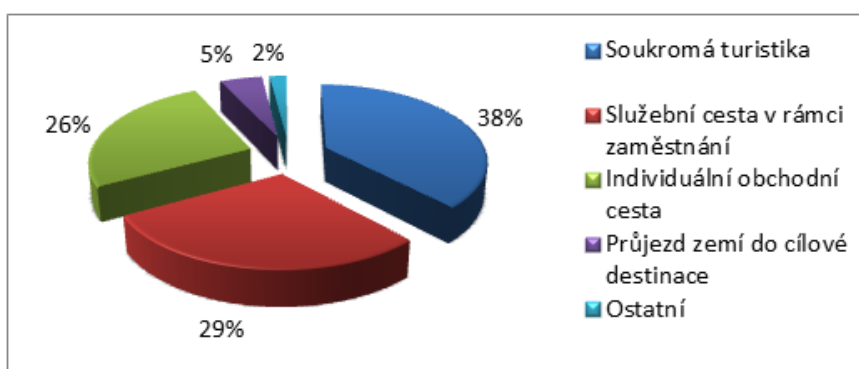
Nejprve byly respondentům položeny **základní identifikační otázky** ohledně jejich pohlaví a aktuálního věku. Dotazníkového šetření se z celkového počtu 104 vhodných respondentů zúčastnilo 43 % žen a 57 % mužů. Co se týče věkové struktury, nejvíce respondentů bylo ve věkovém rozmezí 20-34 let. Tato skupina činila 46 % všech dotazovaných. Další nejčetnější skupiny tvořila věková struktura 35-49 let (27 %) a skupina ve věku 50-64 let (25 %). Nejméně zastoupeni byli respondenti ve věku 65 let a více.



Graf 3 Věk respondentů (vlastní zpracování)

### ***Jaký byl primární účel Vaší cesty?***

Výše zmíněná otázka byla stěžejní pro segmentaci jednotlivých skupin žadatelů o vízum. Pro následující tvorbu produktu pro danou cílovou skupinu je nezbytné znát její postoje a zkušenosti v rámci cest do měst Ruské federace. Průzkumu se zúčastnilo 38 % respondentů se zkušenostmi se soukromou turistikou. Dalších 26 % respondentů vycestovalo v minulosti za účelem individuální obchodní cesty a dalších 29 % bylo vysláno zaměstnavatelem. Tato skutečnost je velmi důležitá pro následný projekt, pro který je stěžejní názor právě cestujících za obchodem. Pouze 5 % všech dotazovaných absolvovalo tranzitní průjezd zemí a 2 % respondentů využilo soukromé poznámky a specifikovalo svůj pobyt jako studijní či výměnný.

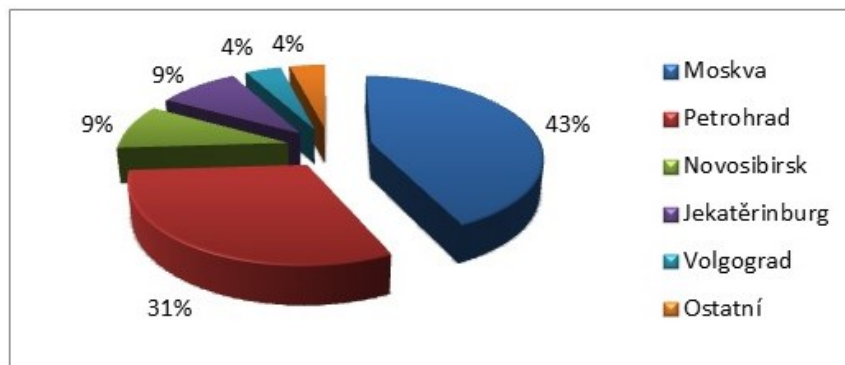


Graf 4 Primární účel cesty (vlastní zpracování)

### ***Které město už jste v minulosti navštívili?***

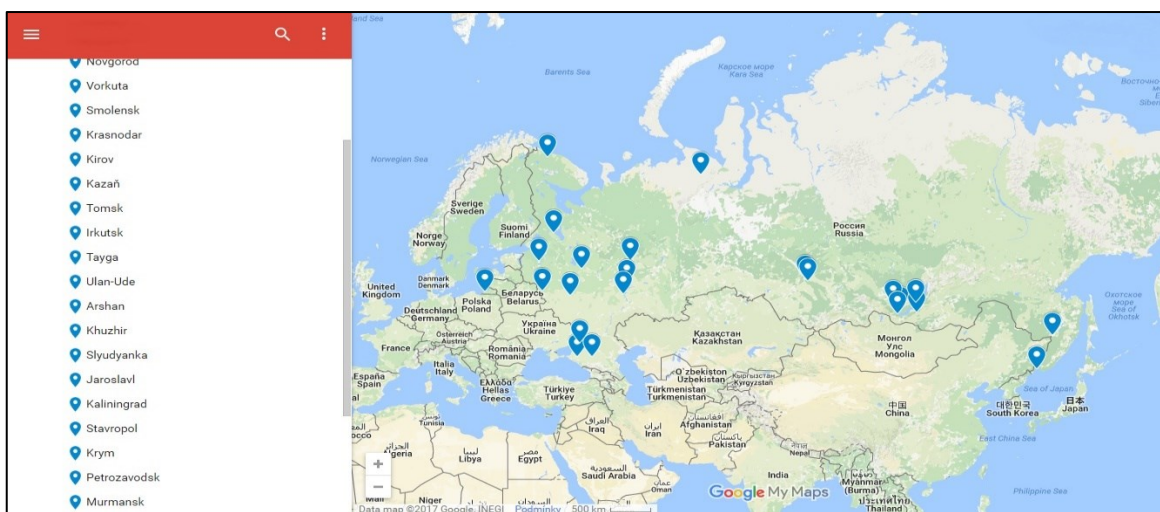
Cílem této otázky bylo zjistit, s jakými oblastmi mají daní respondenti zkušenost a jaké cílové destinace jsou z hlediska výjezdového cestovního ruchu nejpoblárnější. Zde bylo možno označit 1-5 navštívených měst. S podílem 43 % byla nejčastěji navštíveným městem Moskva. Druhým nejčastějším turistickým cílem byl Petrohrad, a to s podílem 31 %

všech odpovědí. Jedná se o dvě největší města Ruské federace a tyto výsledky nejsou pro vybranou společnost nijak překvapivé.



Graf 5 Navštívené město (vlastní zpracování)

Do kategorie „Ostatní“ spadají další ruská města, která byla respondenty navštívena a byla uvedena v rámci individuálních odpovědí. Mezi méně uváděné turistické cíle patří zejména Tula, Novgorod, Vorkuta, Smolensk, Krasnodar, Kirov, Kazaň, Tomsk, Irkutsk, Yaroslavl, Kaliningrad, Stavropol, Krym či Vladivostok. Pro přehlednost jsou individuálně vyplněná města vyznačena na následující mapě.

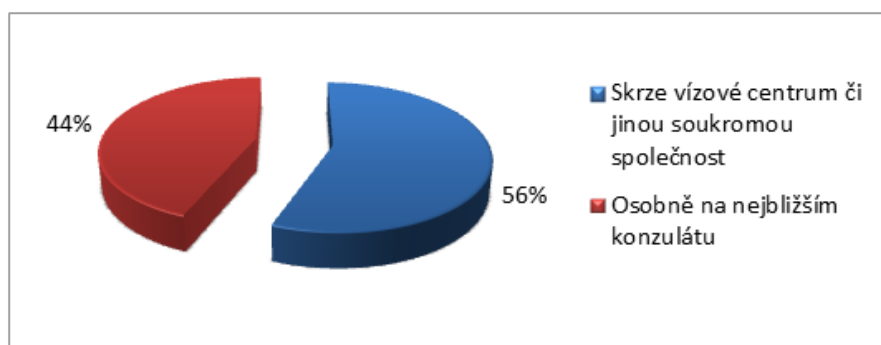


Obr. 7 Nejčastěji navštívené okrajové oblasti dle dotazníkového šetření (Vlastní zpracování na základě Google Maps)

### Jakým způsobem zřizujete své vízum?

Další položená otázka měla podpořit předpoklad, že převážná většina cestujících využívá pro zřízení víza vízové centrum či soukromou společnost. Přestože se toto očekávání potvrdilo, jsou obě možnosti relativně vyrovnané. Zprostředkování víz ze strany soukromé společnosti převažuje pouze o 12 % a 44 % dotazovaných zajišťuje víza osobně v místě

nejbližšího konzulátu. Při podrobnějším průzkumu závislosti bylo zjištěno, že zřízení víza svépomocí preferují především cestující za soukromou turistikou.



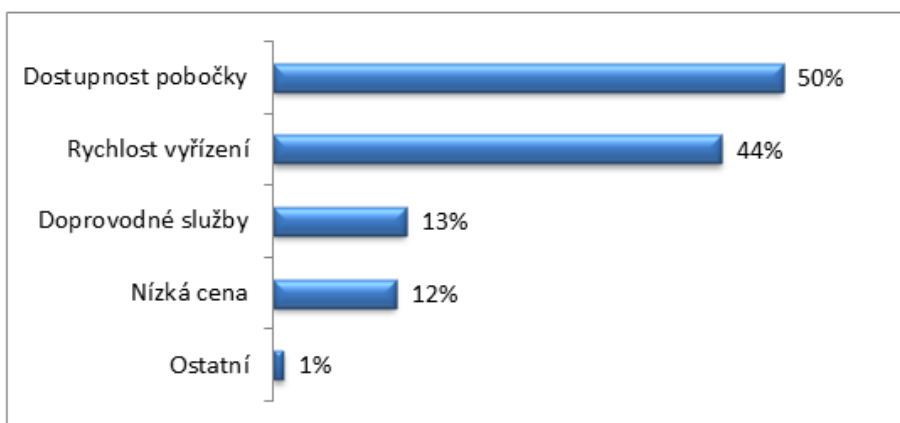
Graf 6 Způsob zřízení víza (vlastní zpracování)

### ***Kterou společnost jste si pro zprostředkování víza v minulosti vybrali?***

Pro představu o postavení hlavních konkurentů, byla položena doplňující otázka, která měla prověřit, kterou společnost si respondent vybral. Zmíněná otázka byla nastavena v rámci větvení a byla zobrazena pouze po kladné odpovědi v předchozím dotazu. 34 % všech respondentů uvedlo, že vízum zprostředkovala společnost VFS Global. Vzhledem k tomu, že se jedná o hlavní vízové centrum ruského konzulátu, není tato společnost považována za konkurenci v pravém slova smyslu. V rámci hlavních konkurentů společnosti, získala nejvíce procent cestovní agentura Student Agency (14 %) a cestovní kancelář Čedok (11%). Ostatní procenta jsou rovnoměrně rozdělena mezi individuální odpovědi, kdy respondenti oslovili zahraniční cestovní kancelář nebo si název společnosti nepamatovali. Vybraná společnost mezi individuálními odpověďmi nezazněla.

### ***Co je pro Vás při vyřízení víza nejdůležitější?***

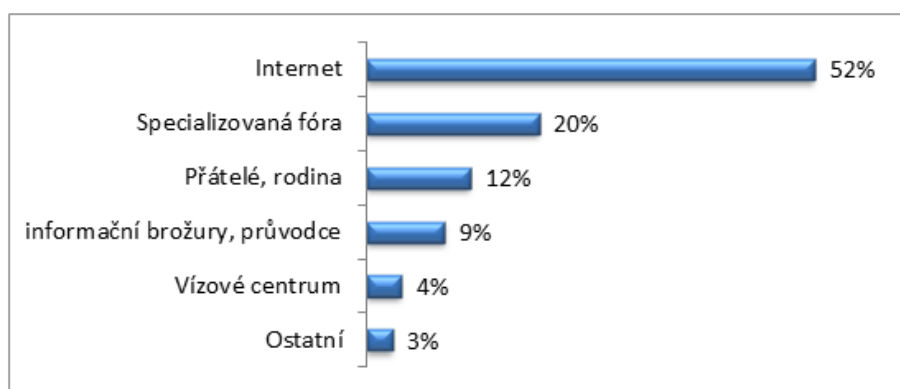
Další otázka spočívala v průzkumu, který faktor je pro výběr vízového centra nejdůležitější. 50 % všech dotazovaných respondentů označilo jako odpověď dostupnost pobočky, kde budou své vízum zřizovat. Jedná se o pozitivní zjištění, protože v tomto ohledu má vybraná společnost velmi silné postavení. Doprovodné služby (zajištění letenek, ubytování, pojištění) se umístily až na 3. místě s podílem 13 % a rychlosti vyřízení by dalo přednost 44 % všech respondentů. Toto zjištění však příliš nekorresponduje s počty běžně vystavovaných víz v režimu express.



Graf 7 Důležité faktory při zřízení víza (vlastní zpracování)

### ***Co je Váš primární zdroj informací před cestou do Ruské federace?***

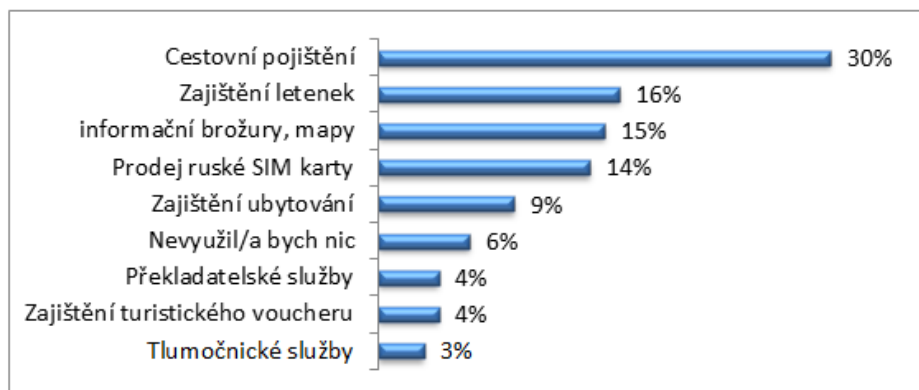
Za nejčastěji označený zdroj informací byl uveden internet, a to bez ohledu na účel cesty. Tuto odpověď zadalo 52 % respondentů. Další nejvyhledávanější možnost tvoří specializovaná cestovní fóra (20 %) a přátelé a rodina dotazovaných respondentů. Mezi individuální odpovědi v kategorii „ostatní“ spadají zejména kontakty přímo v Moskvě či kontakt s ruským zastupitelským úřadem.



Graf 8 Primární zdroj informací (vlastní zpracování)

### ***Které služby byste využili v rámci komplexního balíčku pro Vaše cesty?***

Následující otázka zodpověděla především strukturu služeb, o které by měli respondenti zájem. S naprostou převahou 30 % bylo označeno za nejvíce žádanou doplňkovou službu cestovní pojištění. Za další nejžádanější doprovodné služby bylo označeno zajištění letenek (s podílem 16 %) a prodej informačních brožur nebo mapových podkladů Ruské federace (až 15% respondentů). Jen o procento méně získala služba zprostředkování ruských SIM karet. Nicméně 6 % ze všech dotazovaných respondentů by nemělo zájem vůbec a vše by si zařídili individuálně.



Graf 9 Míra zájmu o jednotlivé služby (vlastní zpracování)

***Kdyby Vám společnost vybrané služby skutečně nabídla, zakoupili byste je spolu s vízem?***

Na tuto otázku odpovědělo až 78 % respondentů, že by skutečně doprovodné služby k vystavenému vízu zakoupilo. Pouze 22 % respondentů uvedlo, že by o nabízené služby nemělo zájem. Po bližším průzkumu takto zodpověděli především respondenti cestující za soukromou turistiku, kteří dávají přednost vlastnímu zprostředkování.

***Měli byste zájem o zasílání pravidelných informací o aktuální situaci v Ruské federaci?***

Zmíněná otázka měla prověřit zájem potenciální klientely o tvorbu případných newsletterů z oblasti aktualit z cílové destinace. Z celkového počtu všech dotazovaných respondentů projevilo pouze 37 % zájem a 63 % uvedlo, že by této službě pravděpodobně nevyužilo.

#### **8.4.2 Závěry dotazníkového šetření**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že dávají žadatelé o vízum skutečně přednost zřízení skrze soukromou společnost (až 56%). Přestože se jedná o pozitivní výsledek, není toto procento tak vysoké jak vybraná společnost očekávala.

V rámci hlavních faktorů, které ovlivňují výběr společnosti pro zprostředkování víza, byla označena s podílem 50 % dostupnost pobočky a rychlost zřízení víza, čímž se důležitost doprovodných služeb dostala až na třetí pozici. Na druhou stranu je důležitá skutečnost, že i přesto by 78 % všech dotazovaných doprovodnou službu k vízu zakoupilo. Nejčastěji byl zájem o doplňkové služby v podobě zřízení cestovního pojištění (až 30 %) a dále byl nadstandardní zájem o služby zajištění letenek, prodej informačních brožur či ruské SIM karty. To značí potenciál pro rozšíření nabídky doplňkových služeb vybrané společnosti právě v těchto oblastech.

Hlavními informačními zdroji je pro respondenty internet (52 %) a internetová diskuzní fóra. To je důležitým ukazatelem, který komunikační kanál by měla vybraná společnost využít, aby zviditelnila své služby a oslovila právě tuto cílovou skupinu.

## 8.5 SWOT analýza a její matematický model

Následující SWOT analýza komplexně shrnuje silné a slabé stránky včetně příležitostí a hrozeb, které vyplynuly z předchozích dílčích analýz.

Tab. 14. SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vysoká odbornost a specializace</li> <li>➤ lokalita umístění pražské pobočky</li> <li>➤ konkurenceschopné ceny</li> <li>➤ volba nesezónního produktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ úzká nabídka služeb pro firemní klientelu</li> <li>➤ neschopnost konkurovat v nabídce ubytování či letenek</li> <li>➤ nedostatečná reakce na změny v konkurenčním prostředí</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rozvíjející se trendy v MICE turismu</li> <li>➤ zrušení sankcí a rozvoj obchodu</li> <li>➤ mezinárodní sportovní aktivity</li> <li>➤ snížení konzulárního poplatku</li> <li>➤ podpora zahraničních investic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ změna v legislativě</li> <li>➤ zdražení EMS zásilek</li> <li>➤ dodatečné ruské sankce či embarga</li> <li>➤ zhoršení geopolitické situace</li> <li>➤ omezení vízové povinnosti</li> </ul>

### Silné stránky

Mezi nejsilnější stránku společnosti patří její odbornost a úzká specializace na Ruskou federaci. Jedná se o destinaci s velmi přísnými pravidly na pohyb a pobyt civilních osob a velmi vysokými pokutami za porušení místní legislativy. Silnou stránkou je pro společnost i charakter samotného produktu. Rusko není sezónní destinací a poptávka po vízech je konstantní napříč celým rokem. Drobné výkyvy jsou pouze začátkem roku, kdy je slavena řada státních svátků a jsou výkyvy v otevírací době konzulátů i v místní infrastruktuře.

Dále je velmi silnou stránkou lokalita, ve které je umístěna pobočka společnosti. V Praze je četné zastoupení středisek s vysokým pohybem firem a podnikatelů, zejména díky mnoha

možnostem konferencí a prostorů pro firemní aktivity. Jedná se zejména o budovu IBC- Středisko mezinárodního obchodu, která je v těsné blízkosti hotelu Hilton.

### **Slabé stránky**

Po podrobnější analýze cílové skupiny bylo zjištěno, že její stěžejní část tvoří klienti cestující za pracovními účely. S tím souvisí velmi nedostatečná nabídka služeb pro firemní klientelu. V současné době neexistují komplexní balíčky zohledňující specifické potřeby obchodních cest či konferenčních setkání.

Jednou ze slabých stránek je i nedostatečná reakce na změny v konkurenčním prostředí. Společnost neinvestuje do pravidelného průzkumu cenové hladiny svých konkurentů a není pravidelně vyhodnocována jejich aktuální nabídka doprovodných služeb.

### **Příležitosti**

Počet klientů, vyjíždějících za obchodními účely, velmi úzce souvisí s vývojem mezinárodního obchodu a obchodních vztahů mezi Ruskem a Českou republikou. Z tohoto pohledu je velmi důležitá podpora investičních projektů místních firem a podnikatelů. V rámci mezinárodního obchodu se podporou investic zabývá řada organizací. Mezi nejznámější lze zařadit například EGAP či CzechInvest.

Příležitostí pro nárůst poptávky po ruských vízech je taktéž sportovní či jinak významná událost, která bude pořádána na území Ruské federace. Typickým příkladem jsou sportovní mistrovství pořádané v Moskvě či Petrohradě. Tyto události jsou sice krátkodobým ale velmi ziskovým zvýšením poptávky.

Poplatek, který je placen Konzulárnímu úřadu, je nezbytnou položkou cenové kalkulace. V posledních letech mají tyto poplatky spíše rostoucí tendenci a souběžně s nimi narůstá i výsledná cena vízových služeb. Pokud by naopak došlo k jeho snížení, bylo by možné dosáhnout více konkurenceschopných cen.

### **Hrozby**

Ruské sankce a embarga jsou v mezinárodním obchodě velmi aktuální otázkou. Řada sankcí je ze strany České republiky aktuálně platných a jejich nárůst by mohl vzájemné obchodní vztahy ještě více zkomplikovat. Neméně důležitou hrozbu představuje zhoršení geopolitické situace. Po anexi Krymu v roce 2014 vzniká řada spekulací o tom, zda jsou v zájmu Ruska další válečné konflikty, které by mohly příliv turistů značně omezit a snížit tak poptávku po ruských vízech.



V rámci konkurenčního boje a cenové politiky je hrozbou i zdražení EMS zásilek, kterými jsou expedovány potřebné dokumenty zpět ke klientovi. Přestože tvoří tento výdaj jen nepatrnou část z celkové ceny, její zvýšení může vést k nárůstu administrativních poplatků a vést k méně konkurenceschopným cenám.

Méně reálnou, avšak potenciální hrozbu představuje omezení či úplné zrušení vízové povinnosti.

## 8.6 Závěrečné zhodnocení analytické části

V analytické části byla rozebrána aktuální situace ve vybrané společnosti, zejména z hlediska ekonomického vývoje a poskytovaných služeb. Následně bylo pomocí Porterovy analýzy zhodnoceno konkurenční prostředí, ve kterém se vybraná společnost pohybuje.

Na základě provedených analýz vyplynulo, že menší společnosti nejsou schopny konkurovat v tak komplexních nabídkách, jako je zabezpečení široké nabídky ubytování, letenek či zprostředkování zájezdů. Existuje zde však velký potenciál v oblasti poskytování doprovodných služeb a doplňkových aktivit, které budou zaměřeny na úzce specifickou cílovou skupinu. Přestože je vybraná společnost značně omezena svými možnostmi a lidskými zdroji, nabízí zprostředkovatelská činnost řadu možností jak přesto poskytovat komplexní služby formou outsourcingu a přepraje.

Po podrobnějším průzkumu příležitostí se ukázalo, že by se měla společnost zaměřit na rozšíření služeb zaměřených na firemní klientelu. Více než 60 % současné klientely představují žadatelé o obchodní vízum. U této klientely navíc existuje velký potenciál zájmu o doprovodné služby, které jsou natolik specifické, že dají přednost komplexnímu řešení na jednom místě. Zároveň se jedná o konkurenční výhodu, jelikož podobně zaměřené služby nabízí jen jedna z konkurenčních firem.

V rámci dotazníkového šetření byly položeny a zodpovězeny následující výzkumné otázky:

VO č. 1: *Dávají žadatelé o vízum přednost zprostředkování víza soukromou společností nebo si raději podají žádost sami?*

V rámci této výzkumné otázky vyplynulo, že dává 56 % respondentů přednost zprostředkování víza skrze soukromou společnost. Přestože se jedná o nadpoloviční většinu, očekávalo vedení vybrané společnosti daleko vyšší procento. Nicméně je pozitivní zprávou, že stále převažuje trend, nechat si zmíněnou službu zprostředkovat třetí stranou.

VO č. 2: *Co je při vyřízení víza hlavním faktorem? Doprovodné služby nebo jiný z faktorů?*

Navzdory očekávání, že bude pro žadatele zásadní cena za zprostředkování víza, jako nejdůležitější faktory se nakonec ukázaly dostupnost pobočky (50 %) a rychlost vyřízení víza (44 %). Přestože jsou tím pádem doprovodné služby až na třetí pozici, i tak by jich 78 % respondentů využilo a zakoupilo by je spolu s vízem.

VO č. 3: *O které doplňkové služby by žadatelé o vízum měli zájem?*

Následující otázka měla vytvořit podklad pro to, jaké služby by měly rozšířit stávající portfolio vybrané společnosti. Zde se ukázalo, že je velký potenciál především v méně tradičních službách, které mohou cestující do Ruské federace využít. Rovněž by tak mohla získat určitou část cestujících za účelem soukromé turistiky, kteří měli o několik vybraných služeb rovněž zájem.

VO č. 4: *Z jakých zdrojů získávají žadatelé o vízum informace? Kde by se mohli setkat s nabídkou vybrané společnosti?*

Dotazníkové šetření rovněž ukázalo, že je internet stěžejním médiem, skrze které žadatelé o vízum hledají potřebné informace, a to až z 52 %. Z toho důvodu by měla vybraná společnost rozšířit své aktivity i v této oblasti. Rovněž by měla využít zjištění, že jsou druhým nejčastěji využitým informačním zdrojem specializovaná fóra o cestování a snažit se oslovit potenciální zákazníky i zde.

## 9 PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Jak vyplynulo z analytické části, existuje velký prostor pro zvýšení konkurenceschopnosti skrze nabídku doplňkových služeb a doprovodných aktivit. Zejména pro firemní klientelu vyjíždějící do Ruské federace. V porovnání s velkými firmami, není vybraná společnost schopna konkurovat v oblastech, jakými je přeprava letenek či široká nabídka ubytovacích možností. Přestože se o to v minulosti snažila, byla poptávka po těchto službách minimální a vedení vybrané společnosti již není podobným službám nakloněno. Může však využít strategie koncentrace a zaměřit se na vybrané služby pro specifický segment, které doposud drobnější konkurenční firmy nenabízí.

### 9.1 Stanovení cíle projektu

Hlavním cílem projektu je zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Toho bude dosaženo formou doplňkových služeb pro firemní klientelu a vybraných aktivit zvyšujících potenciál firmy.

#### Primární cíl projektu:

- zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti

### 9.2 Vymezení cílové skupiny

Správné vymezení cílové skupiny určuje stěžejní část každého projektu. Vzhledem k velmi malému zájmu o cesty za účelem studijních a tranzitních průjezdů nebudou tyto cílové skupiny zohledněny.

**Primární cílovou skupinu** tvoří cestující za obchodními účely. Jedná se zejména o individuální obchodní cesty a služební cesty v rámci zaměstnání. Tato cílová skupina vyžaduje oproti běžné turistice řadu specifických doplňkových služeb. Zároveň generuje zisky celoročně, a ne pouze v sezónních měsících.

**Sekundární cílovou skupinu** tvoří cestující, kteří vyjíždějí do Ruské federace za účelem soukromé turistiky. Tato skupina není primárním odběratelem nově navrhovaných služeb, avšak dle dotazníkového šetření v kapitole 8.4 vyplývá, že by mohla využít jejich vybraných součástí.

### 9.3 Struktura projektu na zvýšení konkurenceschopnosti

Následující projekt zvýšení konkurenceschopnosti zahrnuje následující stěžejní části. První částí je tvorba specifického balíčku služeb určených pro firemní klientelu a potenciální zájemce z individuální turistiky. Druhou částí jsou doprovodné aktivity, které nebudou okamžitě ziskové, ale významně podpoří konkurenceschopnost vybraného podniku z dlouhodobého hlediska. Z důvodu, že je konkurenční postavení do značné míry ovlivněno i marketingovými aktivitami, jsou do projektu na závěr zakomponovány i marketingové a propagační aktivity.

Struktura navrhovaného projektu je následující:

➤ **Tvorba balíčku služeb zaměřeného na specifické potřeby firemní klientely**

**Základní jádro produktu**

- Vízum
- Cestovní pojištění

**Variabilní části produktu**

- Překlady obchodních smluv
- Zajištění ruské SIM karty
- Pronájem konferenční místnosti / denní kanceláře

➤ **Doprovodné aktivity zvyšující konkurenceschopnost vybrané společnosti**

- Zřízení vlastního diskuzního fóra
- Tvorba newsletterů s aktuální situací v Ruské federaci
- Tvorba vlastních informačních brožur
- Firemní zápisy do mapových systémů

➤ **Vybrané marketingové aktivity**

#### 9.3.1 Rozšíření portfolia služeb o variabilní balíček pro firemní klientelu

Následující produkt je zpracován jako variabilní balíček služeb, zaměřený na specifické potřeby firemní klientely vyjíždějící do měst Ruské federace. Následující služby byly zvoleny s ohledem na zájem klientely dle dotazníkového šetření. Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, v prvotní fázi nebudou nabízeny ubytovací služby a zprostředkování letenek.

Přestože byl o ně skrze dotazníkové šetření zájem, dle rozhovoru s vedením vybrané společnosti nebyla po těchto službách reálná poptávka a k jejich opětovnému zavedení se společnost staví skepticky.

### **Základní jádro produktu**

Základ balíčku je tvořen vízem a cestovním pojištěním.

#### **Vízum**

Jak již bylo zmíněno v analytické části, řada cestujících využívá turistická víza i v případě, že cestují za účelem individuální obchodní cesty. Z tohoto důvodu bude součástí jádra produktu vízum turistické i obchodní. Tím nebudou z nabídky vyloučeni cestující za soukromou turistikou, kteří by chtěli rovněž využít vybraných služeb.

Pro přehlednější kalkulaci balíčku bude stanovena jednotná výše nákladů na 1 720 Kč.

#### **Cestovní pojištění**

V současné době je k obchodním vízům nabízeno základní pojištění pro vybranou oblast (po pohoří Ural / za pohoří Ural). S ohledem na pracovní cesty lze nabídku zahraničního cestovního pojištění rozšířit o speciální připojištění, které kryje veškeré nehody v oblastech výkonu povolání. Jedná se zejména o pojistné krytí při plnění pracovních povinností pro zaměstnavatele či pracovní cesty samostatně výdělečných osob.

V následující tabulce jsou srovnány cenové nabídky od tří pojišťovacích společností poskytujících cestovní připojištění pro pracovní cesty. Pro objektivní srovnání byla u všech možností stanovena délka pojištění na 15 dní, oblast po pohoří Ural a bylo zvoleno pojištění cíleně pro obchodní cesty. Jak je patrné, nejvýhodněji vychází nabídka od Pojišťovny VZP, a.s. avšak za tuto cenu nabízí nejmenší rozsah služeb. V poměru ceny i kvality se jeví výhodněji produkt od společnosti GENERALI. Kompletní přehled pojistných událostí jednotlivých společností obsahuje příloha PV.

*Tab. 15 Srovnání cenových nabídek cestovního pojištění (Vlastní zpracování)*

<b>Společnost</b>	<b>Produkt</b>	<b>Cena</b>
AXA	Cestovní pojištění Excelent	1 216 Kč
GENERALI	Cestovní pojištění BUSINESS	918 Kč
Pojišťovna VZP, a.s.	Cestovní pojištění Basic OPTIMAL	703 Kč

Vzhledem k legislativě, není možné, aby byla s pojišťovací společností sepsána dlouhodobá smlouva. Této formy spolupráce mohou využívat pouze cestovní kanceláře a agentury. (Interní zdroj) Proces zprostředkování bude tedy zahrnovat on-line nákup pojištění skrze objednávkový formulář. Následná kalkulace produktu bude tedy zahrnovat přímé náklady na nákup pojištění a marži zprostředkovatele.

*Tab. 16 Přímé náklady na zprostředkování pojištění (vlastní zpracování na základě GENERALI, ©2017)*

Typ pojištění	Cena
BUSINESS připojištění (15 dní pobytu, oblast po pohoří Ural)	918 Kč
BUSINESS připojištění (15 dní pobytu, oblast za pohořím Ural)	1 492 Kč

### **Variabilní části produktu**

Z důvodu, že nelze předem garantovat zájem o jednotlivé služby samostatně, budou prozatím služby nabízeny pouze jako součást základního jádra produktu (vízum a pojištění). Do budoucna však může vybraná společnost uvažovat o kalkulaci každé služby zvlášť a nabízet je jako samostatné produkty.

### **Překlady obchodních smluv a úředních dokumentů**

V rámci obchodního styku jsou neodmyslitelnou součástí cizojazyčné smlouvy či jiné soudně ověřené překlady. V rámci této služby bude klientům nabízeno zprostředkování překladů soudních dokumentů, výpisů z obchodních rejstříků a jiných listin do ruského či ukrajinského jazyka. Jak bylo zmíněno v analytické části, ruští obchodní partneři vyžadují veškeré dokumenty v ruském překladu. To zvyšuje potenciál nabízené služby.

Spolupráce by probíhala s překladatelskou agenturou Presto, která se zabývá překlady všeho druhu včetně jejich soudního ověření. Nabízená služba by zahrnovala možnost vykopírování daného obsahu, komunikaci s překladatelskou agenturou a jednotlivé platby za vyhotovené překlady.

V případě dokumentů nevyžadujících soudní ověření, může být využito rodilých mluvčích pro daný jazyk. S nimi lze spolupracovat externě skrze burzy poskytující jazykové služby (Fiverr.com, Freelancer.com). Rovněž může probíhat spolupráce se studenty výměnných studijních programů, kteří mají potřebné jazyky jako svůj rodný jazyk.

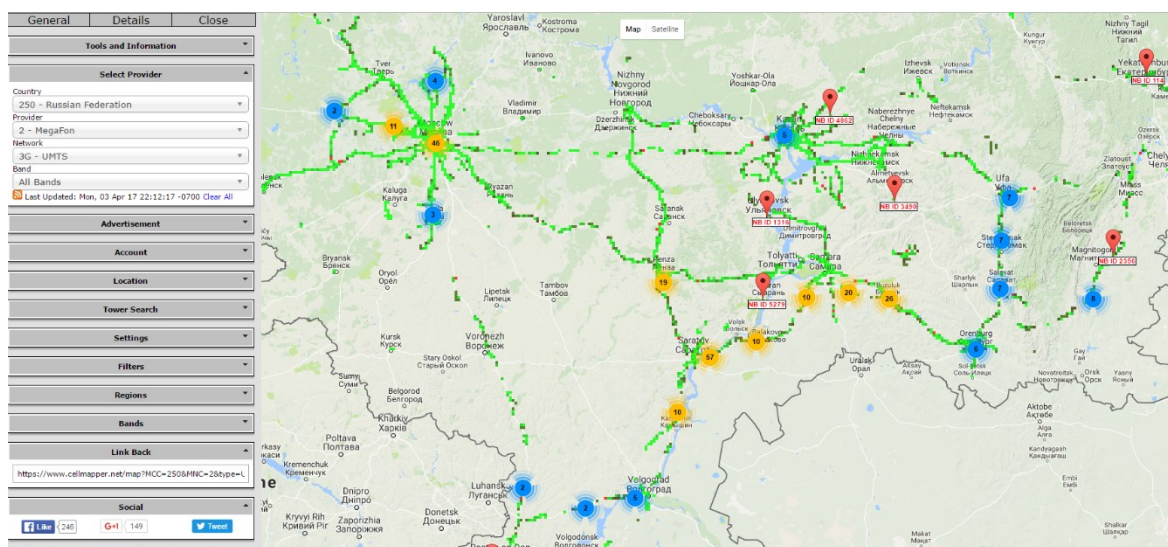
V následující tabulce jsou pro přehled vyčísleny náklady na 1 list překládaného dokumentu do zvoleného jazyka.

Tab. 17 Ceny překladů za 1 NS (Vlastní zpracování dle individuální cenové nabídky)

Činnost	Náklad
Cena za překlad do ruského jazyka	360 Kč / 1 NS + 21 % DPH
Cena za překlad do ukrajinského jazyka	460 Kč / 1 NS + 21 % DPH
Cena za finální korekturu textu	150 Kč / 1 NS + 21 % DPH
Příplatek za soudní ověření překladu	120 Kč / 1 NS + 21 % DPH

### Ruské SIM karty pro obchodní a soukromé hovory

Na základě dotazníkového šetření vyplynulo, že je ze strany vyjíždějících klientů zájem o nabídku ruských SIM karet. Přestože ve velkých městech Ruské federace není s pokrytím evropské sítě GSM 900/1800 výraznější problém, v odlehlejších oblastech je tato služba často nedostupná a vyplatí se využít pro místní hovory originální ruské SIM karty. V současné době patří mezi největší poskytovatele mobilního pokrytí v Ruské federaci už mnoho let společnosti MTS, Megafon a VimpelCom. (MobilMania, 2004 ©)



Obr. 8 Pokrytí území RF mobilním operátorem MegaFon (Cellmapper, ©2016)

Z grafického srovnání intenzity signálu vybraných mobilních operátorů (příloha PVI) je patrné, že největším pokrytím Ruské federace disponuje společnost MegaFon. Po podrobnějším průzkumu aktuální nabídky bylo zjištěno, že internetový prodejce RUS SIM nabízí od MegaFon dva základní typy SIM karet. Vzhledem k různým variantám slotů na SIM

kartu by měly být karty objednány ve všech třech základních rozměrech. Zákazník si následně vybere velikost dle požadavků svého smartphonu:

- Standart SIM card
- Micro SIM card
- Nano SIM card (MEGAFON SIM, ©2013-2016)

Dle datových tarifů a předplacených minut k uskutečnění místních i mezinárodních hovorů budou nabízeny základní dva typy SIM karet:

Tab. 18 Přehled SIM karet (Vlastní zpracování na základě MEGAFON SIM, ©2013-2016)

Produkt	Technická specifikace	Cena
Standart / Micro SIM	3 GB + 110 RUB airtime	590 Kč
Standart / Micro SIM	16 GB + 250 RUB airtime	734 Kč

Vzhledem k dlouhé čekací lhůtě na doručení je však nezbytné, aby byly vytvořeny prvotní zásoby minimálně 20 kusů. Tyto zásoby by měly být zajištěny ještě před propagací balíčku cílovým zákazníkům. Pro začátek bude dostačovat nabídka Standart / Micro SIM v hodnotě 590 Kč. 3 GB datového tarifu jsou pro cesty kratšího charakteru naprosto dostačující.

Samotná distribuce bude probíhat v místě prodeje či formou zásilky EMS. Pokud bude využito zásilky EMS, nedojde ke zvýšení výsledné ceny. Poplatek je standardně účtován pouze 1x, a to při zasílání cestovních dokladů a osobních dokumentů zpět klientovi.

Přímé náklady zahrnují především náklad na koupi samotné SIM karty. Dále je třeba zahrnout poplatek ve výši 4 % z celkové částky, který je nezbytný při využití platební brány PayPal. Pokud se vybraná společnost rozhodne pro internetového prodejce RUS SIM, nebude účtován poplatek za dopravu, protože má tato společnost nabídku Free Shipping.

Tab. 19 Náklady spojené se zprostředkováním SIM karet (vlastní zpracování)

Činnost	Náklad
MegaFon Standard SIM card	590 Kč
Poplatek za platbu PayPal 4 %	23,6 Kč
Přepravní náklady	Free Shipping
Přirážka za kurzovní riziko	2 %
<b>Náklady celkem</b>	<b>625 Kč</b>



### **Pronájem konferenční místnosti / denní kanceláře**

Tato služba je určena speciálně pro cestující za obchodními účely. Rovněž ji mohou využít cestující za běžnou turistikou, kteří si nemohou dovolit zcela opustit své pracovní povinnosti. Samotná služba spočívá ve zprostředkování dané konferenční místnosti v Českém domě v centru Moskvy. Vzhledem k tomu, že je Moskva dlouhodobě nejnavštěvovanějším městem celé Ruské federace, bude prozatím pronájem nabízen pouze v této lokalitě. Do budoucna však mohou být určena další města, pro která bude možné tuto službu nabízet.

Konferenční místnosti mohou klienti využít pro pořádání meetingů, konferencí i k běžné pracovní agendě. Rovněž mohou být využity pro obchodní setkání s ruskými partnery. Provozní doba kanceláří zahrnuje běžný provoz od 07:00 do 22:00 hodin a poskytuje klientům veškeré nezbytné vybavení. Zejména notebooky, wifi připojení, tiskárny a ostatní technické zázemí. Značnou výhodou je i to, že jsou tyto prostory dostupné i v průběhu místních státních svátků a víkendů. (Český dům: Kancelář, ©2017)

Zprostředkování zahrnuje rezervaci předem určeného termínu a zajištění všech nezbytných plateb a administrativních úkonů. Přímé náklady tvoří zejména samotná cena denního pronájmu a poměrná část mzdy realizujícího pracovníka. Jeho činnost by spočívala v zajištění rezervace v předem určeném termínu a rozsahu, včetně provedení platby. Cena pronájmu kanceláře na 1 den činí po přepočtu na české koruny přibližně 1 890 Kč. Časová náročnost na zprostředkování rezervace odpovědným pracovníkem je maximálně 1 hodina.

### **9.3.2 Doprovodné aktivity zvyšující konkurenceschopnost vybrané společnosti**

Následující body představují doplňkové aktivity, které sice nejsou okamžitě ziskové, ale mohou výrazně podpořit konkurenční postavení společnosti a přivést nové potenciální zákazníky.

#### **Zřízení vlastního diskuzního fóra**

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, až 52 % potenciální i vlastní klientely využívá jako zdroj informací internet a 20 % přímo specializovaná fóra. Bylo by tedy vytvořeno vlastní diskuzní fórum určené k vzájemnému předávání informací zaměřených cíleně na cesty do Ruské federace.

Fórum může být implementováno přímo v rámci webových stránek vybrané společnosti a mělo by zahrnovat všechna stěžejní témata. Zejména se jedná o diskuze o získání víza, místních zvycích při realizaci obchodních schůzek, průjezdnost problematických oblastí,

zprostředkování spolujízdy atd. Každá podstránka fóra bude optimalizována pro vyhledávače tak, aby proběhla indexace a klient se po zadání relevantního klíčového slova dostal skrze vyhledávač přímo na web společnosti. Zde může bez problémů okamžitě objednat vízum či jakoukoliv jinou službu přímo od vybrané společnosti.

Samotná implementace programátorem zabere přibližně 10 hodin práce s celkovým nákladem v rozmezí 3-5 000 Kč. Finální suma zahrnuje všechny nezbytné úpravy a prvotní nastavení. Jedná se zejména o nastavení databází, systémových souborů a moderačních účtů. Nezbytná je i tvorba základní obsahové náplně a vytvoření několika úvodních diskuzí. Zde by vstupní náklad představoval především mzdu příslušného copywritera a odpovědného pracovníka za průběžnou kontrolu a moderaci vznikajících diskuzí.

Do budoucna budou vznikat ještě dodatečné náklady v podobě průběžného bezpečnostního update. Tato činnost bude prováděna ze strany dodavatele 1x za čtvrt roku a předběžný odhad nákladu činí 500 Kč za jednu revizi.

*Tab. 20 Náklady spojené s implementací diskuzního fóra (vlastní zpracování)*

Položka	Náklady jednorázově
Mzda programátora	3 500 Kč
Tvorba základní obsahové náplně	250 Kč / NS x 5 = 1 250 Kč
Bezpečnostní update	500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>5 250 Kč</b>

### **Tvorba newsletterů s aktuální situací v Ruské federaci**

Přestože z dotazníkového šetření nevyplýnul převažující zájem o zasílání informačních newsletterů, měla by být tato možnost vytvořena alespoň na úrovni dobrovolného přihlášení pro jejich odebrání. Přidanou hodnotou je kromě péče o koncového zákazníka i tvorba mailové databáze a potenciální klientely

Pro firemní klientelu by byly informační newslettery tvořeny s pravidelnou periodicitou půl roku a byly by vázány na mimořádné aktuální změny. Jejich obsah by zahrnoval zejména aktuální změny v politické a legislativní oblasti. Součástí mohou být zpracované statistiky z oblasti mezinárodního obchodu s RF a zajímavé aktuality pro firemní klientelu. Rovněž se může jednat o seznam aktuálních oborových veletrhů konaných v daném roce.

Pro klientelu vyjíždějící za turistikou by naopak obsahovaly informace o turistických tip-  
pech na danou sezónu, srovnání aktuálních kurzů či informace o pořádaných turistických  
událostech.

Implementace daného systému ze strany programátora zabere přibližně 2,5 hodiny a  
vznikne náklad ve výši 1 500 Kč. Rovněž je nezbytný prvotní výdaj na grafický návrh.  
Hodinová mzda externího grafika činí 250 Kč a časová náročnost je odhadnuta na 2 hodiny  
práce. Co se týče obsahu, text může být tvořen odpovědným pracovníkem společnosti.  
Finančně výhodnější je však spolupráce s ověřeným copywriterem, který text vypracuje na  
základě dodaných materiálů a stěžejních témat. Při předpokládané délce 2 NS bude náklad  
činit 400 Kč.

Tab. 21 Náklady spojené s tvorbou newsletterů (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Náklad
Mzda programátora	1 500 Kč
Grafický návrh	500 Kč
Tvorba obsahové náplně	400 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2 400 Kč</b>

### Tvorba vlastní informační brožurky

Hlavní náplň bude tvořit základní informace o zvyklostech a kultuře dané země. Obsahová  
část bude zpracována ve spolupráci s copywriterem, který na základě dodaných požadavků  
vytvoří veškeré potřebné texty. Následně proběhne revize odpovědným pracovníkem, který  
provede kontrolu formální i faktické správnosti. Předpokládaná struktura je následující:

- Základní geografické a klimatické informace
- Přehled státních svátků
- Turistické tipy pro volný čas
- Přehled Azbuky a základní fráze v ruštině
- Místní zvyklosti při zvláštních situacích (obchodní jednání, pracovní oběd)
- Rozkládací mapa

Samotné zpracování brožury zahrnuje tisk a vazbu 8 stránek o formátu A5, v celkovém  
nákladu 100 ks. Pro tisk je zvolen křídový papír o gramáži 135 g/m<sup>2</sup> s pevnější prošitou  
vazbou. Dle ceníku společnosti Onlineprinters.cz bude zakázka vyhotovena za 6 pracov-

ních dní s celkovým nákladem 2 612 Kč včetně DPH. (Onlineprinters.cz, ©2017) Součástí každé brožury bude rovněž vložená rozkládací mapa Ruské federace.

V případě oboustranného zájmu mohou být brožurky vytvořeny ve spolupráci s neziskovou organizací CzechTourism.

Tab. 22 Náklady spojené s tvorbou brožury (vlastní zpracování)

Činnost	Náklad
Tvorba textového obsahu copywriterem	8 x 300 Kč / 1 NS = 2 400 Kč
Tvorba vizuálu a grafiky	1 000 Kč
Cena tisku a výroby na 100 ks	2 612 Kč
Cena tisku a výroby na 1 ks	26 Kč
Rozkládací mapa Ruské federace 1 ks	199 Kč x 100 ks = 19 900
<b>Celkem</b>	<b>25 912 Kč</b>

### Firemní zápis do mapových systémů

Vzhledem k tomu, že valná většina hledání informací probíhá skrze internet, bylo by velkou nevýhodou nevyužít firemních zápisů, které nabízí Google maps či mapy.cz. Realizační pracovník zadá základní informace o firmě: adresu, otevírací dobu pobočky, telefonní kontakt a další vyžadované informace. Proces ověření je již formalitou a probíhá skrze telefonický kontakt nebo ověřovací dopis. (Google moje firma, ©2017)

Náklady činí především poměrná část mzdy pracovníka, který bude daný zápis realizovat. Časová náročnost činí přibližně 2 hodiny práce. Tento čas zahrnuje zejména nastudování potřebných informací, vyplnění formuláře a čas strávený procesem ověření. Samotný zápis je již zdarma. Tuto činnost navíc může zajistit brigádník, na jehož hodinovou mzdu jsou mnohem nižší náklady. Za předpokladu čisté mzdy 80 Kč/hodinu a časové náročnosti 2 hodiny, by přímý mzdový náklad činil 160 Kč.

### 9.3.3 Propagace nově nabízených služeb a zviditelnění vybrané společnosti

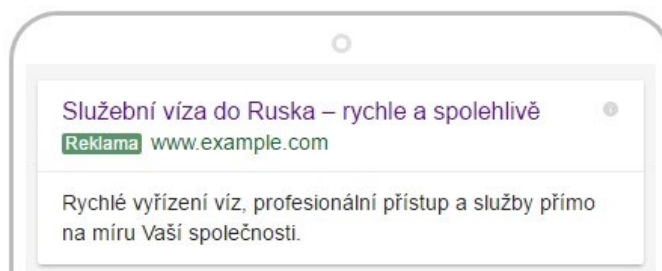
Marketingové aktivity tvoří v dnešní době nedílnou součást každého podnikání. Z tohoto důvodu mají významný vliv i na konkurenceschopnost každého podniku. Vzhledem k charakteru daného produktu musí vybraná společnost dobře volit komunikační kanály, skrze které osloví své potenciální klienty. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že je internet stě-

žejním médiem pro získávání informací. Z toho důvodu je také vhodným kanálem pro plánované propagační aktivity.

### PPC kampaně na českém trhu

Důležitou část propagace tvoří PPC kampaň v reklamním systému Adwords, která bude probíhat v první fázi intenzivně po dobu 3 měsíců. Kampaň bude rozdělena na dvě reklamní sestavy. První sestava bude zaměřena na obecnou propagaci vízových služeb. Druhá reklamní sestava bude cíleně propagovat komplexní balíček služeb pro firemní klientelu.

Dle návrháře klíčových slov lze odhadnout průměrnou cenu za vybraná klíčová slova na 15 Kč. Tato cena je však zcela orientační a slouží pouze k předběžnému odhadu měsíčního rozpočtu. Po spuštění bude výše měsíčního rozpočtu činit 3 000 Kč a následně bude upravena dle skutečného vývoje a míry prokliku CTR. Jednorázová částka 500 Kč připadne i prvotnímu vytvoření a nastavení kampaně v rámci poměrné části mzdy realizačního marketingového pracovníka.



Obr. 9 PPC reklama (Vlastní zpracování)

### SEO podpora webu

V rámci SEO podpory bude zaměřena pozornost na off-page faktory. Samotné webové stránky jsou pro vyhledávače velmi dobře optimalizovány a nyní navíc prochází celkovým redesignem. Pozornost tedy bude věnována tvorbě PR článků a umístění bannerových reklam na tematické webové stránky v obsahové síti Google.

PR články budou měsíčně umístovány na tematicky příbuzné blogy o podnikání, mezinárodním obchodu či cestování. Samotné články budou psány smluvními copywritery za cenu 200 Kč / 1 normostranu textu. Výsledné náklady budou činit 2 000 Kč měsíčně. Za tuto částku bude zrealizováno 4-5 PR článků měsíčně.

Co se týče bannerů bude vyjednána spolupráce s tematickými diskuzními fóry. Zde bude bannerová reklama o velikosti 250 x 250 umístěna za měsíční smluvený poplatek, ve výši

přibližně 500 Kč. Cena za grafický návrh banneru činí 500 Kč a bude vyhotoven ve dvou provedeních externím grafikem.

### Letáková propagace

V rámci letákové propagace je velký prostor pro spolupráci s místními business centry a hotely. Jedná se zejména o hotel Hilton, který disponuje kongresovým sálem a konferenčními prostory o rozloze 5 000 m<sup>2</sup>. (Hilton: Prague, ©2017) Rovněž lze využít spolupráce s International Business Centrem, které se nachází v obchodní části Karlína a poskytuje zázemí řadě firem a podnikatelských subjektů. (IBC, ©2017) Oba zmíněné subjekty mohou nabízet služby vybrané společnosti formou volně dostupných letáčků na recepci.

Tvorba grafiky zabere přibližně 2 hodiny práce a bude zpracována externím grafikem s celkovým nákladem 500 Kč. O samotný tisk se postará opět společnost Onlineprinters, která vytiskne 1 000 letáčků o gramáži 135 g/m<sup>2</sup> za cenu 549 Kč včetně DPH.

### Osobní prodej

V rámci osobního prodeje bude distribuce probíhat přímo na pobočce společnosti. Příchozím klientům budou nabízeny vybrané služby, včetně možnosti privátní slevy při zakoupení všech částí balíčku současně. V tomto případě je však nezbytná plná informovanost veškerých kontaktních pracovníků o nabídce i ceně. Zároveň je nezbytné základní školení nově příchozích pracovníků v oblasti rezervačních systémů a interních postupů.

Náklady spojené s projektem představují především jednorázový náklad na proškolení realizačních pracovníků, zejména s nově implementovanými systémy. Za předpokladu intenzivního školení v délce 2 hodin by byla v tomto případě nákladem poměrná část mzdy školícího pracovníka.

Tab. 23 Celkové náklady na propagaci (Vlastní zpracování)

Forma propagace	Náklad jednorázově	Náklad čtvrtletně
PPC kampaně	500 Kč	9 000 Kč
SEO podpora webu	1 000 Kč	9 000 Kč
Letáková propagace	1 049 Kč	-
Osobní prodej	300 Kč	-
<b>Náklady celkem</b>	<b>2 849 Kč</b>	<b>18 000 Kč</b>

## 9.4 Personální zabezpečení a matice odpovědnosti

Pro potřeby projektu jsou stanoveny tři klíčové skupiny. Majitel společnosti, jehož hlavní kompetencí bude zejména schválení rozpočtů a plánovaných opatření. Dále se jedná o hlavního realizačního pracovníka, který bude dohlížet na hladký průběh začlenění nových služeb. Třetí skupinu tvoří externí dodavatelé vybraných služeb a spolupracující brigádníci. Samostatná kategorie zahrnuje IT specialistu, který bude jednorázově implementovat všechna řešení.

Pro přehlednost jsou jednotlivé kompetence a zodpovědnosti vyznačeny v následující tabulce. Bylo využito matice odpovědnosti RACI, která je součástí řízení projektů.

- **R** (responsible) = realizuje
- **A** (accountable) = má zodpovědnost
- **C** (consulted) = spolupracuje
- **I** (informed) = je informován

Tab. 24 Matice odpovědností za stěžejní činnosti projektu (Vlastní zpracování dle metodiky RACI Matrix)

Činnost	Majitel společnosti	Realizační pracovník	Brigádníci, externí dodavatelé	IT specialista
Schválení realizace projektu	R	I		
Začlenění balíčku mezi běžné služby	I	A, R	C	
Zajištění skladových zásob SIM karet		A, R	C	
Tvorba vizuálu a grafiky			R	I
Tvorba obsahové náplně brožur		A, C	R	
Implementace diskuzního fóra		I		A, R
Obsahová tvorba newsletterů		A, C	R	
Nábor nových zaměstnanců	A, R	I	I	
Kontrola ekonomických dopadů projektu	I	R		

Největší časová zátěž připadne klíčovým zaměstnancům vybrané společnosti. Jedná se zejména o kontaktního pracovníka, který má největší praktické zkušenosti a může mu být přidělen dohled nad všemi klíčovými procesy. Zpočátku může zátěž představovat i potřebné školení pomocných zaměstnanců o procesech nově nabízených služeb.

Časovou úsporou jsou naopak dodavatelské služby, které budou realizovány externisty či IT specialistou. Jedná se zejména o služby spojené s grafickými návrhy, implementací a programováním či jazykové a korekturní služby copywriterů. V této oblasti je pracovní vyžití zaměstnanců podstatně nižší.

V případě zmíněného přetížení klíčových pracovníků, mohou být přijati dodateční brigádníci na příležitostnou výpomoc. V rámci finančních úspor by se jednalo o přechodnou výpomoc na dohodu o provedení práce. V rámci plánovaného projektu je tato možnost považována pouze za alternativní řešení. Nutnost tohoto opatření bude zvážena až v průběhu samotné realizace.

## 9.5 Časová analýza projektu

Následující časová analýza ukazuje klíčové aktivity, které musí být v rámci projektu splněny. Rovněž je stanovena předpokládaná doba trvání ve dnech a označena každá ze zmíněných aktivit písmeny A-L. Předcházející činnost, uvedená v posledním sloupci, označuje aktivity, které striktně musí předcházet a nelze bez nich započít následující aktivita. Na základě nich bude moci být stanovena kritická cesta, která určí, kde má daný projekt časové rezervy a kde už nikoliv.

Tab. 25 Vstupní data o projektových činnostech (Vlastní zpracování)

Označení činnosti		Doba trvání ve dnech	Předcházející činnost
A	Stanovení cílů projektu a cílových skupin	1	-
B	Analýza konkurenčních nabídek a aktivit	7	A
C	Průzkum trhu a dotazníkové šetření	30	A
D	Vyhodnocení analýz a získaných dat	4	B, C
E	Zpracování jednotlivých částí balíčku služeb	14	D
F	Volba a zajištění externích dodavatelů	5	E
G	Kalkulace prodejní ceny balíčku služeb	2	E
H	Výběr a zpracování doprovodných aktivit	10	D
I	Příprava propagačního plánu	7	E, H
J	Časová, nákladová a riziková analýza projektu	6	E, G, H, I
K	Implementace všech částí projektu do praxe	60	J
L	Zpětné vyhodnocení úspěšnosti projektu	7	K



K časové analýze bylo využito programu WinQSB, do kterého byly zadány všechny výše zmíněné činnosti a předpokládaná délka jejich trvání. Rovněž byly zadány předcházející činnosti, na jejichž základě bude stanovena kritická cesta a tím i předpokládaná délka celého projektu.

04-13-2017 07:40:00	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	no	7	1	8	24	31	23
3	C	Yes	30	1	31	1	31	0
4	D	Yes	4	31	35	31	35	0
5	E	Yes	14	35	49	35	49	0
6	F	no	5	49	54	124	129	75
7	G	no	2	49	51	54	56	5
8	H	no	10	35	45	39	49	4
9	I	Yes	7	49	56	49	56	0
10	J	Yes	6	56	62	56	62	0
11	K	Yes	60	62	122	62	122	0
12	L	Yes	7	122	129	122	129	0
	Project Completion Time		=	129	days			
	Number of Critical Path(s)		=	2				

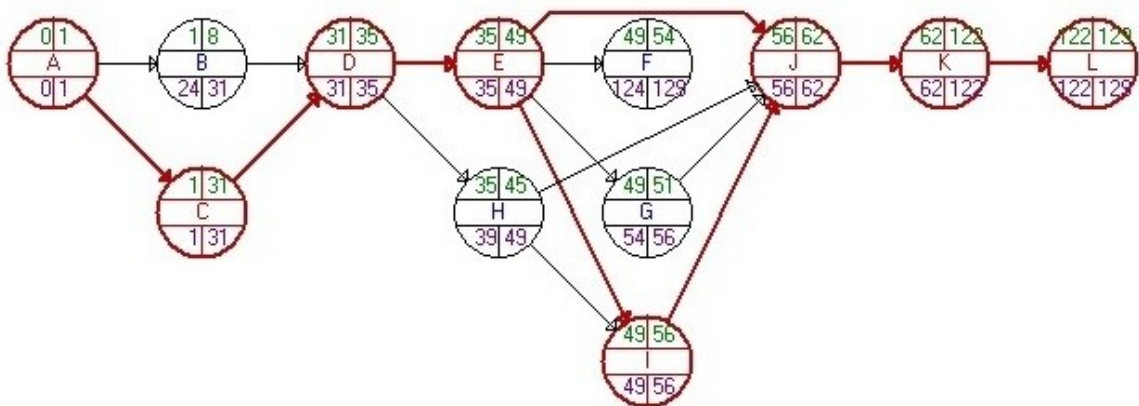
Obr. 10 Výstupní tabulka z programu WinQSB (vlastní zpracování)

Následující síťový graf znázorňuje návaznost jednotlivých aktivit a stanovuje dvě kritické cesty. Na kritické cestě leží 8 stěžejních činností celého projektu. Tyto činnosti musí dodržet svůj stanovený časový harmonogram. V opačném případě by došlo k prodloužení celého projektu a zároveň i k růstu nákladů, které jsou v současné době jednotlivým činnostem vymezeny.

**Kritická cesta 1:** A – C – D – E – J – K – L

**Kritická cesta 2:** A – C – D – E – I – J – K – L

Celkově byl projekt stanoven na 129 dní. Největší časová náročnost připadá na dotazníkové šetření v délce 30 dnů a samotné uvedení všech opatření do praxe. Tato činnost byla předběžně stanovena na dva měsíce. Pokud by bylo nutné délku projektu zkrátit, bylo by to možné, avšak s rizikem zvýšených nákladů.



Obr. 11 Síťová analýza projektu pomocí WinQSB (Vlastní zpracování)

## 9.6 Nákladová analýza projektu

Pro zjištění kompletních nákladů a přínosů celého projektu bude nejprve provedena kalkulace variabilního balíčku služeb pro firemní klientelu.

### Kalkulace variabilního balíčku služeb pro firemní klientelu

Vzhledem k široké škále kombinací, které může potenciální klient zvolit, jsou následně zpracovány kalkulace pro dva modelové typy balíčku. Optimistická varianta představuje situaci, kdy klient zakoupí všechny nabízené služby. Pesimistická varianta počítá se situací, kdy bude zakoupeno pouze základní jádro produktu a 1 doprovodná služba tak, aby byla splněna podmínka nabídky balíčku. K tomuto účelu byla pro modelový příklad vybrána služba, která získala nejvíce bodů v dotazníkovém šetření. K celkovým nákladům bude připočtena marže, která je stanovena ve výši 20 %.

### Specifikace modelového balíčku služeb

V prvotní fázi bude variabilní část služeb poskytována pouze při zakoupení jádra produktu (vízum + pojištění). Do budoucna je možné uvažovat o kalkulaci každé služby samostatně, avšak prozatím budou součástí komplexní služby.

Mzdové náklady, které jsou v kalkulaci uvedeny, představují poměrnou část mzdy zaměstnance, která bude spojena s realizací jednotlivých služeb. Zároveň zohledňuje sociální a zdravotní pojištění, které je hrazeno zaměstnavatelem. V případě pesimistické varianty je předpoklad časové náročnosti 2 hodiny. V případě optimistické varianty, kdy zákazník zakoupí všechny služby současně, je časová náročnost předběžně stanovena na 4 hodiny.

Vzhledem k množství jednotlivých variant bude následná kalkulace optimistické varianty vytvořena pro modelový příklad, kdy má zákazník zájem o:

- ✓ Obchodní vízum, délka pobytu 30 dní, bez expresního vyřízení
- ✓ Business pojištění v délce 7 kalendářních dnů
- ✓ Překlad smlouvy do ruštiny o délce 3 normostrany
- ✓ SIM kartu Standard
- ✓ Rezervaci a platbu denní kanceláře na 2 pracovní dny

Tab. 26 Vzorová kalkulace modelového balíčku pro firemní klientelu (vlastní zpracování)

	<b>Optimistická varianta</b>	<b>Pesimistická varianta</b>
<b>Vízum</b>	1 720 Kč	1 720 Kč
<b>Business pojištění</b>	429 Kč	429 Kč
<b>Obchodní překlady</b>	2 175 Kč	x
<b>Ruská SIM karta</b>	625 Kč	625 Kč
<b>Pronájem denní kanceláře</b>	3 780 Kč	x
<b>Mzdové náklady</b>	592 Kč	296 Kč
<b>Režijní náklady</b>	861 Kč	861 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>10 182 Kč</b>	<b>3 931 Kč</b>
<b>Marže ve výši 20 %</b>	2 036 Kč	786 Kč
<b>DPH ve výši 21 %</b>	2 566 Kč	991 Kč
<b>Výsledná prodejní cena včetně DPH</b>	<b>14 784 Kč</b>	<b>5 708 Kč</b>

Rovněž lze uvažovat o poskytnutí slevy při koupi všech nabízených služeb současně. Sleva může být využita i k podpoře prodejnosti služeb, o které nebude předpokládán zájem. Toto rozhodnutí by však následovalo až po analýze skutečného zájmu a prodejnosti jednotlivých částí produktu.

Režijní náklady na 1 balíček byly zjištěny kalkulací prostým dělením. V následující tabulce se nachází přehled předpokládaných režijních nákladů za jeden kalendářní rok. Ty byly vyděleny předpokládaným počtem prodaných víz za 1 kalendářní rok. Tento počet byl stanoven na základě dosavadního vývoje zprostředkovaných víz na počet 700 ks. Režijní náklady připadající na 1 balíček činí po zaokrouhlení 861 Kč.

Tab. 27 Předpokládané roční režijní náklady (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Náklady na 1 rok
Pronájem kancelářských prostor	180 000 Kč
Mzdové náklady	300 000 Kč
Telefony, internet	6 000 Kč
Účetnictví	42 000 Kč
Náklady na marketing	74 849 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>602 849 Kč</b>

### Celkové náklady spojené s realizací projektu

V následujícím přehledu celkových nákladů projektu nebudou zahrnuty náklady na běžný provoz, jako platby nájemného či náklady na běžné kancelářské vybavení. Tyto náklady jsou hrazeny bez ohledu na realizaci nově vzniklého projektu. Rovněž nebudou brány v potaz náklady na kmenové pracovníky, jelikož jim budou úkoly svěřeny bez navýšení stávající mzdy v rámci jejich volných kapacit při běžné pracovní agendě. Z toho důvodu zahrnují předběžné náklady spojené s tvorbou balíčku pouze prvotní investici do skladových zásob SIM karet. Mzdové výdaje zahrnují mzdy zejména externích programátorů či nově přijatých zaměstnanců a jsou již započítány v sumě nákladů na jednotlivé aktivity.

Tab. 28. Celkové předpokládané náklady na daný projekt (Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Náklad
Náklady spojené s tvorbou balíčku	12 500 Kč
Náklady na doprovodné aktivity	33 562 Kč
Náklady na propagační činnost	20 849 Kč
<b>Celkem</b>	<b>66 911 Kč</b>

Celkové předpokládané náklady na projekt činí 66 911 Kč. Některé náklady, především marketingové, budou rozpuštěny do více měsíců a nebudou představovat pro vybranou společnost jednorázový výdaj. Pokud nenastane neočekávaný pokles ziskovosti z běžné vizové činnosti, měl by být projekt financovatelný bez nutnosti spotřebitelského úvěru.

## 9.7 Riziková analýza projektu

Rizika jsou nedílnou součástí každého projektu. Pro dobře provedenou analýzu rizik je nezbytný odhad pravděpodobnosti jejich vzniku a míry dopadu, kterou budou mít na daný projekt. V následující analýze rizik je stanovena bodová škála od 0,3-0,7, podle které budou jednotlivá rizika klasifikována.

Tab. 29 Matice rizik (Vlastní zpracování)

Vybrané riziko	Pravděpodobnost vzniku			Míra dopadu			Výsledná míra rizika
	nízká	střední	vysoká	nízká	střední	vysoká	
	0,3	0,5	0,7	0,3	0,5	0,7	
Nezájem klientely o nabízené služby			x			x	0,49
Ekonomická náročnost projektu		x			x		0,25
Zatížení klíčových pracovníků společnosti			x		x		0,35
Zacílení na nevhodný zákaznický segment	x				x		0,15
Vyloučení služeb generujících zisk		x		x			0,15
Technické problémy při realizaci služeb		x		x			0,15

### Hodnotící škála výsledné míry rizik:

- Nízké riziko 0,09 – 0,22
- Střední riziko 0,23 – 0,36
- Vysoké riziko 0,3 – 0,49

### Vysoké riziko:

#### Nezájem klientely o nabízené služby

Pravděpodobně největší riziko tvoří nezájem klientely o nově nabízené služby. Pokud by společnost investovala do rozšíření portfolia bez přínosu adekvátního zisku, měla by tato situace velmi nepříznivý dopad na cash-flow.

Snížení rizika: Toto riziko nemůže být zcela eliminováno, ale může být podstatně sníženo využitím dalšího dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Bude tak možno zjistit zájem o konkrétní služby a jejich případnou modifikaci pro finální spokojenost zákazníků.

### **Zatížení klíčových pracovníků společnosti**

Přestože většina služeb probíhá formou externí spolupráce, vyžaduje kontrolu a odborné školení od klíčových pracovníků společnosti. Tato zátěž nad rámec běžných pracovních povinností může ohrozit plynulý chod běžné agendy.

Snížení rizika: Riziko může být sníženo maximálním zapojením externích pracovníků a jejich pečlivým výběrem. Tím bude snížena nadměrná fluktuace a opakované zaškolování.

### **Střední riziko**

#### **Ekonomická náročnost projektu**

Dalším podstatným rizikem je ekonomická náročnost celého projektu. I přes nákladovou analýzu mohou při skutečné realizaci vznikat dodatečné náklady, které mohou ohrozit implementaci jednotlivých řešení či platební schopnost celé společnosti.

Snížení rizika: Toto riziko může být eliminováno srovnáním více konkurenčních cenových nabídek. Projekt rovněž může být rozdělen na etapy a jednotlivá řešení realizována postupně podle aktuálních finančních možností.

#### **Vyloučení služeb generujících zisk**

Určitým rizikem je i vyloučení služeb, které by v portfoliu mohly generovat podstatnou část zisku. Jedná se zejména o zavrnutí zprostředkování letenek a širší nabídky ubytování v Ruské federaci.

Snížení rizika: Toto riziko může být eliminováno testovou zkouškou nabídky vybraných služeb, avšak bez výraznějšího vynaložení nákladů. Pokud by se omezená nabídka u cílové klientely osvědčila, mohla by být zavedena ve větším rozsahu do běžného portfolia služeb.

### **Nízké riziko**

#### **Zacílení projektu na nevhodný zákaznický segment**

Aktuální zaměření projektu vychází z předpokladu, že nejsilnější cílovou skupinu tvoří cestující za obchodními účely a cestující v rámci soukromé turistiky. Z toho důvodu jsou částečně opomíjeny studijní účely a tranzitní průjezdy.

Snížení rizika: Riziko lze snížit pravidelným sledováním změn ve struktuře klientely. Zejména analýzou toho, jak vysoké zisky každá z cílových skupin generuje.

### **Technické problémy při realizaci služeb**

Protože je část navrhovaných opatření technického rázu, vzniká riziko, že vzniknout problémy při technickém zabezpečení vybraných služeb.

Snížení rizika: Riziko může být eliminováno výběrem kvalitních dodavatelů, zejména programátorů a technických pracovníků, kteří budou zajišťovat plynulý chod vybraných aplikací a systémů.

## **9.8 Zpětná kontrola úspěšnosti projektu**

Aby bylo možné zpětně vyhodnotit úspěšnost projektu, je třeba stanovit základní ukazatele, na jejichž základě bude jeho přínos hodnocen. Mezi základní sledované ukazatele bude patřit zejména vývoj počtu prodaných víz a změny ve struktuře zákazníků.

Cílem diplomové práce je návrh takového projektu, který povede ke zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Stěžejní část aktivit je navíc zaměřena na specifické potřeby cestujících do Ruské federace za pracovními účely. Základním ukazatelem tedy bude meziroční nárůst žadatelů o obchodní vízum od vybrané společnosti. Rovněž by bylo vhodné vést statistiky o tom, kolik obchodních víz bylo zakoupeno samostatně a kolik z nich bylo zprostředkováno v rámci nabízeného balíčku služeb. Zároveň by se měla úspěšnost projektu promítnout i v rámci turistických víz a obecně ve zvýšení počtu klientů.

Na základě těchto ukazatelů může na konci sledovaného období vybraná společnost vyhodnotit, zda byl navržený projekt přínosný a vložená investice se navrátila.

## ZÁVĚR

Jak vylepšit své konkurenční postavení je velmi aktuální otázka pro jakýkoliv podnikatelský subjekt. Zejména u středních a malých firem je velmi důležitá schopnost využít svého potenciálu a zviditelnit právě své výrobky či služby. Konkurenceschopnost zasahuje do řady oblastí a je tak velmi důležité využít všech možností, které daná společnost má.

Cílem této diplomové práce byla tvorba projektu, který povede ke zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

Teoretická část byla zpracována jako základní úvod do dané problematiky. Nejprve byl zpracován teoretický základ pro kongresovou a obchodní turistiku, specifika služeb v rámci cestovního ruchu a přehled základních pojmů z oblasti konkurenceschopnosti a hlavních konkurenčních strategií. Rovněž byla začleněna kapitola o vízové povinnosti a náležitostech pro vstup do Ruské federace. Závěrem byl zpracován teoretický přehled základních analytických metod, kterých bylo v práci využito.

Analytická část měla za cíl představit vybranou společnost a nastínit hlavní předmět její podnikatelské činnosti. Následně byly zhodnoceny podmínky vnějšího a vnitřního prostředí pomocí základních analytických metod. Zejména se jednalo o PEST analýzu a Porterovu konkurenční analýzu. Rovněž byla vypracována SWOT analýza, jejímž cílem bylo přehledně shrnout všechna východiska pro projekt.

Samotný projekt byl tvořen souborem opatření, které by měly vést k naplnění stanoveného cíle. Jedná se zejména o rozšíření portfolia služeb formou variabilního balíčku služeb pro firemní klientelu. Zde se projekt opírá zejména o dotazníkové šetření, které bylo uskutečněno. Následně byly zpracovány doplňkové aktivity, které by vybraná společnost měla učinit, a které by rovněž měly mít příznivý dopad na zlepšení jejího konkurenčního postavení. Jelikož konkurenceschopnost zasahuje do všech oblastí podnikání, byly v rámci projektu zpracovány i propagační aktivity v oblasti marketingové komunikace.

Pro ověření, zda je projekt skutečně realizovatelný, byla sestavena časová, nákladová a riziková analýza. Časová analýza stanovila základní kroky při realizaci projektu a časovou náročnost pomocí metody CPM. Rovněž byla zpracována matice zodpovědností a lidských zdrojů, aby nedošlo k přetížení klíčových pracovníků vybrané společnosti. V rámci nákladové analýzy byla provedena předběžná kalkulace prodejní ceny variabilního balíčku služeb a vyhodnocena nákladová náročnost všech částí projektu.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FIALA, Petr, 2004. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 276 s. ISBN 80-86419-24-X.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HOLLOWAY, J. Christopher a Claire HUMPHREYS, 2009. *The business of tourism*. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall, 776 s. ISBN 978-0-273-71710-2.

HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI, 2011. *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*. Oxford: Oxford University Press, 303 s. ISBN 978-0-19-957803-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JIRÁSKOVÁ, Eliška, 2014. *Ekonomika a podnikání ve službách*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 109 s. ISBN 978-80-7494-039-2.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTÍKOVÁ, Halina, 2013. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4603-6.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X.

LESÁKOVÁ, Dagmar, 2014. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, 350 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 138 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- MOUDRÝ, Marek, 2008. *Marketing: základy marketingu*. Kralice na Hané: Computer Media, 160 s. ISBN 978-80-7402-002-5.
- ORIEŠKA, Ján, 2010. *Služby v cestovním ruchu*. V Praze: Idea servis, 405 s. ISBN 978-80-85970-68-5.
- PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus*. Praha: Grada, 221 s. ISBN 978-80-247-3750-8.
- PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, 2011. *Ekonomika turismu: turismus České republiky: vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. Praha: Grada, 205 s. ISBN 978-80-247-3748-5.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.
- POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 233 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.
- RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 364 s. Expert. ISBN 978-80-247-4694-4.
- TAHAL, Radek, 2015. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. V Praze: C.H. Beck, 99 s. ISBN 978-80-7400-585-5.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- TUČKOVÁ, Zuzana, 2013. *Ekonomika služeb*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 175 s. ISBN 978-80-7478-006-6.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZÁBOJ, Marek, Ida VAJČNEROVÁ a Aleš PEPRNÝ, 2011. *Aliance malých a středních podniků v maloobchodu a cestovním ruchu*. Ostrava: Key Publishing, 87 s. ISBN 978-80-7418-130-6.

### **Elektronické zdroje:**

AXA ASSISTANCE, ©2017. *AXA: Více než služba* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://www.axa-assistance.cz/cestovni-pojisteni/>

BARANOVSKY, VLADIMIR a SERGEY UTKIN, ©2012. *Europe as Seen from Russia. Perspectives: Central European Review of International Affairs* [online]. 63-81 [cit. 2017-04-08]. ISSN 1210762X. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=86038176&scope=site>

BusinessInfo, ©2016. *Rusko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19086.html>

Cellmapper, ©2016. [online]. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://bit.ly/2nKhtS1>

CRC Consulting, ©2017. *Vizum do Ruska* [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://www.viza-ruska-federace.cz/poskytovane-sluzby/objednavka-viza-do-ruska>

CZ NACE, ©2017 [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://bit.ly/2oNLzTZ>

Čedok, ©2016. *Pasové a vízové informace* [online]. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <https://ws.cedok.cz/dalsi-sluzby/viza/?DestinationID=1121#seznamZemi>

Čedok: letenky, ©2017 [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.letenky-cedok.cz>

Český dům: Kancelář, ©2010. *České centrum - Český dům* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://cesky-dum.czechcentres.cz/cs/hotel/denni-kancelar2/>

Český dům: Pokoje, ©2010. *České centrum - Český dům* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://cesky-dum.czechcentres.cz/cs/hotel/pokoje/>

ČSÚ: Cestovní ruch, ©2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cru\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr)

ČSÚ: Obyvatelstvo, ©2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)

ČSÚ: Vzdělání, ©2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116\\_1206.pdf/a5728857-f30d-4346-beb8-ec792d8eead8?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116_1206.pdf/a5728857-f30d-4346-beb8-ec792d8eead8?version=1.0)

ČTK, ©2014. *Karty nefungují. VISA a Mastercard zásahy služby ruských bank. Týden.cz* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/zahranici/rusko-a-okoli/karty-nefunguji-visa-a-mastercard-zasahy-sluzby-ruskych-bank\\_301803.html](http://www.tyden.cz/rubriky/zahranici/rusko-a-okoli/karty-nefunguji-visa-a-mastercard-zasahy-sluzby-ruskych-bank_301803.html)

Demografie.info, ©2017. *POPULAČNÍ VÝVOJ: RUSKO* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: [http://www.demografie.info/?cz\\_detail\\_clanku&artclID=559](http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=559)

DOGLIONE, CARA, ©2016. Understanding Responsibility Assignment Matrix (RACI Matrix). In: *Project management: The Ultimate Reference for Project* [online]. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix/>

DROZD, ©2017. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <https://drozd.mzv.cz/>

EGAP: Klasifikace zemí, ©2017. *EGAP: Pojišťujeme český export* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.egap.cz/informace/klasifikace-zemi/index.php>

Federal State Statistic Service: Education, ©2017. *Federal State Statistic Service* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/en/figures/education/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/en/figures/education/)

Federal State Statistic Service: Population, ©2017. *Federal State Statistic Service* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/en/figures/population/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/en/figures/population/)

FELIDA, ©2006-2016. *Vízum do Ruska: vízový servis* [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: [http://www.felida.cz/vizum\\_rusko.php](http://www.felida.cz/vizum_rusko.php)

GENERALI, ©2017. *Cestovní pojištění do zahraničí* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: [https://www.general.cz/pojisteni/cestovni-pojisteni/zahranicni#gclid=CNf2\\_e3oq9MCFbMy0wody30FjQ](https://www.general.cz/pojisteni/cestovni-pojisteni/zahranicni#gclid=CNf2_e3oq9MCFbMy0wody30FjQ)

Google Moje firma, ©2017. *Google* [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.google.cz/business/>

Hilton: Prague, ©2017. *KONFERENCE A AKCE* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.hiltonprague.com/konference-a-akce.html>

IBC, ©2017. *International business center* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://ibcprague.com/>

Kurzy.cz, ©2000-2017. [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>

Marketing, ©2008-2016. *Typy chování* [online]. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: [http://marketing.topsid.com/index.php?war=chovani\\_zakaznika&unit=typy\\_chovani](http://marketing.topsid.com/index.php?war=chovani_zakaznika&unit=typy_chovani)

MEGAFON SIM, ©2013-2016. *RUS SIM: stay online everywhere* [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://rus-sim.com/en/russian-sim-cards/36-megafon-sim-3gb-110-rub-airtime-included.html>

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, ©2017. *Co je to vízum?* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/informace\\_pro\\_cizince/obecne\\_vizove\\_informace/co\\_je\\_to\\_vizum.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/informace_pro_cizince/obecne_vizove_informace/co_je_to_vizum.html)

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, ©2017. *Rusko: Víza - režim vstupu*. [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/rusko/cestovani/visa.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rusko/cestovani/visa.html)

MobilMania, ©2004. *Mobily a telefonování v Rusku: spousta překvapení* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.mobilmania.cz/clanky/mobily-a-telefonovani-v-rusku-spousta-prekvapeni/sc-3-a-1108004/default.aspx>

Onlineprinters.cz, ©2017. *Onlineprinters* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://www.onlineprinters.cz/>

Rusko: Celní a devizové předpisy, ©2017. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/rusko/cestovani\\_1/duty.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rusko/cestovani_1/duty.html)

Russian Visa, ©2003-2017. *Russian Visa: More people go with Russian Visa* [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: [http://czech.russianvisa.net/promotion/rvn.nsf/pages/czech-cz-asiana-visaprocessing.html/\\$file/anketacz.gif](http://czech.russianvisa.net/promotion/rvn.nsf/pages/czech-cz-asiana-visaprocessing.html/$file/anketacz.gif)

STUDENT AGENCY, ©2017. *Rusko* [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.studentagency.cz/sluzby/viza/rusko>

VHS Czech, ©2014. *Turistické vízum* [online]. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.vhs-czech.com/page/220?domain=14&language=18>

Velvyslanectví Ruské federace, ©2017. *Informace o vydávání víz* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.czech.mid.ru/old/cz/konsl.html>

VZP, ©2016. *Pojišťovna VZP, a.s.* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: [https://cestovni.pvzp.cz/Controllers/FormSteps/\\_TravelPvzp\\_Step1.php?pid=58438274](https://cestovni.pvzp.cz/Controllers/FormSteps/_TravelPvzp_Step1.php?pid=58438274)

Zákony.cz, ©2017. *Zákony* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.zakony.cz/zakony>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CPM	Critical Path Method
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EMS	Express Mail Service
MICE	Meetings, incentives, conferencing, exhibitions
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
RF	Ruská federace
SWOT	Strengths, Weaknesses Opportunities, Threats
UNWTO	World Tourism Organization

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Porterův model pěti konkurenčních sil .....</i>	32
<i>Obr. 2 Kategorizace zemí dle míry teritoriálního rizika .....</i>	44
<i>Obr. 3 Vývoj kurzu RUB/CZK .....</i>	45
<i>Obr. 4 Pokoje v Českém domě Moskva .....</i>	49
<i>Obr. 5 Poznávací zájezd do Petrohradu .....</i>	50
<i>Obr. 6 Srovnání portfolia služeb .....</i>	52
<i>Obr. 7 Nejčastěji navštívené okrajové oblasti dle dotazníkového šetření .....</i>	59
<i>Obr. 8 Pokrytí území RF mobilním operátorem MegaFon .....</i>	71
<i>Obr. 9 PPC reklama .....</i>	77
<i>Obr. 10 Výstupní tabulka z programu WinQSB .....</i>	81
<i>Obr. 11 Síťová analýza projektu pomocí WinQSB .....</i>	82
<i>Obr. 12 Pokrytí území RF - MegaFon .....</i>	107
<i>Obr. 13 Pokrytí území RF - MTS .....</i>	107
<i>Obr. 14 pokrytí území RF – Beeline .....</i>	107



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Generální konzuláty a Velvyslanectví RF</i> .....	20
<i>Tab. 2 Počet zprostředkovaných víz v letech 2012-2016</i> .....	40
<i>Tab. 3 Vývoj obratu společnosti z vízové činnosti v letech 2011-2016</i> .....	41
<i>Tab. 4 Vývoj hospodářského výsledku společnosti v letech 2012-2016</i> .....	42
<i>Tab. 5 Vývoj zahraničního obchodu mezi ČR a RF v mld. USD</i> .....	45
<i>Tab. 6 Spotřeba výjezdového CR v ČR v letech 2010-2014 v mil. Kč</i> .....	46
<i>Tab. 7 Věková struktura obyvatelstva v ČR v roce 2015</i> .....	47
<i>Tab. 8 Vývoj vzdělanosti v České republice v letech 2010–2015</i> .....	47
<i>Tab. 9 Srovnání cen konkurence za jednotlivé druhy víz</i> .....	53
<i>Tab. 10 Hodnocené faktory v rámci hrozby vstupu nových konkurentů</i> .....	54
<i>Tab. 11 Hodnocené faktory v rámci hrozby ze strany substitutů</i> .....	54
<i>Tab. 12 Hodnocené faktory v rámci vyjednávací síly odběratelů</i> .....	55
<i>Tab. 13 Hodnocené faktory v rámci vyjednávací síly dodavatelů</i> .....	56
<i>Tab. 14. SWOT analýza</i> .....	63
<i>Tab. 15 Srovnání cenových nabídek cestovního pojištění</i> .....	69
<i>Tab. 16 Přímé náklady na zprostředkování pojištění</i> .....	70
<i>Tab. 17 Ceny překladů za 1 NS</i> .....	71
<i>Tab. 18 Přehled SIM karet</i> .....	72
<i>Tab. 19 Náklady spojené se zprostředkováním SIM karet</i> .....	72
<i>Tab. 20 Náklady spojené s implementací diskuzního fóra</i> .....	74
<i>Tab. 21 Náklady spojené s tvorbou newsletterů</i> .....	75
<i>Tab. 22 Náklady spojené s tvorbou brožury</i> .....	76
<i>Tab. 23 Celkové náklady na propagaci</i> .....	78
<i>Tab. 24 Matice odpovědností za stěžejní činnosti projektu</i> .....	79
<i>Tab. 25 Vstupní data o projektových činnostech</i> .....	80
<i>Tab. 26 Vzorová kalkulace modelového balíčku pro firemní klientelu</i> .....	83
<i>Tab. 27 Předpokládané roční režijní náklady</i> .....	84
<i>Tab. 28. Celkové předpokládané náklady na daný projekt</i> .....	84
<i>Tab. 29 Matice rizik</i> .....	85


**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 Cílové destinace stávající klientely</i> .....	39
<i>Graf 2 Přehled měsíčního vývoje obrátů za kalendářní rok 2016</i> .....	41
<i>Graf 3 Věk respondentů</i> .....	58
<i>Graf 4 Primární účel cesty</i> .....	58
<i>Graf 5 Navštívené město</i> .....	59
<i>Graf 6 Způsob zřízení víza</i> .....	60
<i>Graf 7 Důležité faktory při zřízení víza</i> .....	61
<i>Graf 8 Primární zdroj informací</i> .....	61
<i>Graf 9 Míra zájmu o jednotlivé služby</i> .....	62
<i>Graf 10 Selektivní otázka</i> .....	104
<i>Graf 11 Zprostředkovatelské společnosti</i> .....	104
<i>Graf 12 Zájem o potenciálně nabízené služby</i> .....	104
<i>Graf 13 Zájem o zasílání newsletterů</i> .....	105
<i>Graf 14 Pohlaví respondentů</i> .....	105

**SEZNAM PŘÍLOH**

- PŘÍLOHA P I: Vzor vizové ankety
- PŘÍLOHA P II: Srovnání nabídky služeb vybraných konkurenčních firem
- PŘÍLOHA P III: Dotazník
- PŘÍLOHA P IV: Grafické zpracování dotazníkového šetření
- PŘÍLOHA P V: Přehled nabídek pojišťovacích společností
- PŘÍLOHA P VI: Pokrytí území RF vybranou mobilní sítí
- PŘÍLOHA PVII: Přepis zásadních informací z rozhovoru s kompetentním pracovníkem

## ПРÍЛОHA P I: VZOP VÍZOVÉ ANKETY

 <b>ВИЗОВАЯ АНКЕТА / VÍZOVÁ ANKETA</b> ВНИМАНИЕ! Писать только печатными буквами ручкой или на машинке POZOR! Vyplňovat pouze hůlkovým písmem perem nebo na stroji		Фотография Fotografie 3x4
1 Фамилия Příjmení		2 Имя, отчество (имена) Jméno, ostatní jména
3 Девичья фамилия, прежняя фамилия Dívější příjmení		4 Дата рождения Datum narození
6 Пол Pohlaví Муж / Muž <input type="checkbox"/> Жен. / Žena <input type="checkbox"/>		5 Паспорт № Číslo cestovního dokladu
7 Гражданство Státní příslušnost		8 Если имели другое гражданство, то когда и в связи с чем его утратили Pokud jste měl(a) jiné občanství, kdy a proč jste ho pozbyl(a).
9 Цель поездки в Российскую Федерацию Účel cesty do Ruské Federace		10 Приглашающая организация Zvoucí organizace
11 Маршрут следования (в пункты) Místa, která plánujete navštívit		12 Дата начала действия визы Vizum platné od
14 Категория, вид и кратность визы Kategorie, typ víza a počet vstupů		13 Дата окончания действия визы Vizum platné do
15 Индекс, наименование туристической группы, референс № Index a název turistické skupiny, referenční číslo		16 Место рождения (если Вы родились в СССР или РФ, то куда и когда эмигрировали) Místo narození (pokud jste se narodil(a) v SSSR nebo RF, kam a kdy jste emigroval(a))
17 Идентификационный номер Rodné číslo		18 Адрес постоянного местожительства, номер телефона Trvalé bydliště, číslo telefonu
19 Место работы или учебы, должность, адрес, номер телефона Název a adresa zaměstnání nebo školy, funkce, číslo telefonu		20 Медицинская страховка действительная в РФ Zdravotní pojištění platné v RF
21 Сколько раз Вы были в РФ Kolikrát jste byl (a) v RF		22 Дата Вашей последней поездки в РФ Datum poslední cesty do RF
23 Дети до 6 лет, сопровождающие с Вами Společeství dětí do 6 let		Фамилия Příjmení
24 Родственники в РФ Rodinní příslušníci v RF		Имя, отчество (имена) Jméno, ostatní jména
		Дата рождения Datum narození
		Адрес местожительства Trvalé bydliště

Прошлагају поdle мѐго nejlepšíмѐ вѐдомѐ, ѓе ѹдaje, ктерѐ ѹвѹдѐм в тѐто анкетѐ, jsou správnѐ а ѹplně. Jsem si вѐдом(a) тоho, ѓе jakѐkoliv chybнѐ ѹдaje povedou k zamítnutí мѐ ѓэдostи nebo ke zrušení jіѓ udělenѐho víza Ruskѐ Federace, ѓе udělení víza nezakládá právní nárok na odbavení ke vstupu na ѹzemí Ruskѐ Federace. Uvѐdomuji si, ѓе udělení víza je pouze jedna z nezbytných podmínek ke vstupu na ѹzemí Ruskѐ Federace.

Я заявляю, что все данные указанные мной в анкете, являются правильными. Я знаю, что неправильные данные могут повлечь за собой отказ в визе, в пересечении границы Российской Федерации или аннулирование визы на территории Российской Федерации. Я знаю, что наличие визы является только одним из условий для въезда на территорию Российской Федерации.

Место, дата, личная подпись  
 Místo, datum, podpis žadatele

## PŘÍLOHA PII: SROVNÁNÍ NABÍDKY SLUŽEB VYBRANÝCH KONKURENČNÍCH FIREM

	CRC Consulting	Agentura FELIDA	STUDENT AGENCY	ČEDOK
Sjednání pojištění za klienta	x	x	x	✓
Nabídka ubytování v RF	x	x	✓	✓
Nabídka letenek do RF	x	x	✓	✓
Zprostředkování zájezdů	x	x	✓	✓
Služby pro firemní klientelu	✓	x	x	x
Speciální služby a jiné konkurenční výhody	- Založení sídla v Rusku - vedení PPC kampaní - vedení účetnictví a daňové poradenství v oblasti ruské legislativy	- Průvodce pro ruské turisty po Praze - zaslání dokumentů zásilkou EMS	- velmi široká a komplexní nabídka služeb	- vlastní portál pro zprostředkování letenek
Zdroj	CRC Consulting, ©2017	FELIDA, ©2006-2016	STUDENT AGENCY, ©2017	Čedok, ©2017

Zdroj: Vlastní zpracování na základě propagačních stránek vybraných společností

## PŘÍLOHA PIII: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Alžběta Kenšová a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, obor Podniková ekonomika se specializací Ekonomika cestovního ruchu. Ráda bych Vás touto formou požádala o pár minut Vašeho času pro vyplnění níže uvedeného dotazníku, který poslouží ke zpracování mé diplomové práce na téma „Zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti zaměřené na vízovou podporu“. Veškeré uvedené údaje budou zpracovány zcela anonymně a budou sloužit pouze jako podklad k diplomové práci.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

**1. Cestovali jste někdy do měst Ruské federace?**

- Ano
- Ne

**2. Jaký byl primární účel Vaší cesty?**

- Soukromá turistika
- Individuální obchodní cesta
- Služební cesta v rámci zaměstnání
- Průjezd zemí do cílové destinace

**3. Které město už jste v minulosti navštívili?**

- Moskva
- Petrohrad
- Novosibirsk
- Jekatěrinburg
- Nižnij Novgorod
- Samara
- Jiné: .....

**4. Jakým způsobem zřizujete své vízum?**

- Osobně na nejbližším konzulátu
- Skrze vízové centrum či jinou soukromou společnost

**5. Kterou společnost jste si pro zprostředkování víza v minulosti vybrali?**

- Student Agency
- CRC Consulting
- Vízové centrum VHS
- Čedok
- Jiná: .....

**6. Co je pro Vás při vyřízení víza nejdůležitější?**

- Nízká cena
- Rychlost
- Dostupnost pobočky vízového centra
- Doprovodné služby (zřízení pojištění, pozvání, nabídka ubytování)
- Jiné: .....

**7. Co je Váš primární zdroj informací před cestou do Ruské federace?**

- Internet
- Specializovaná fóra
- Informační brožurky, tištěný průvodce
- Vízové centrum
- Jiné: .....

**8. Které služby byste využili v rámci komplexního balíčku pro Vaše cesty?**

- Cestovní pojištění
- Zajištění letenek
- Překladatelské služby
- Nabídka informační brožurky, mapy
- Zajištění turistického voucheru
- Prodej ruské SIM karty
- Zajištění ubytování
- Tlumočnické služby
- Jiné: .....

**9. Kdyby Vám společnost vybrané služby skutečně nabídla, zakoupili byste je spolu s vízem?**

- Ano
- Ne

**10. Měli byste zájem o zasilání pravidelných informací o aktuální situaci v Ruské federaci?**

- Ano
- Ne

**11. Jste muž nebo žena:**

- Muž
- Žena

**12. Jaký je Váš aktuální věk:**

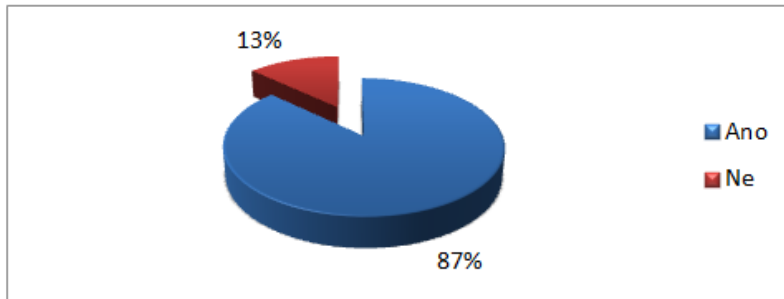
- 20-34
- 35-49
- 50-64
- 65 a více

Ještě jednou děkuji za Váš čas.

Zdroj: Vlastní zpracování

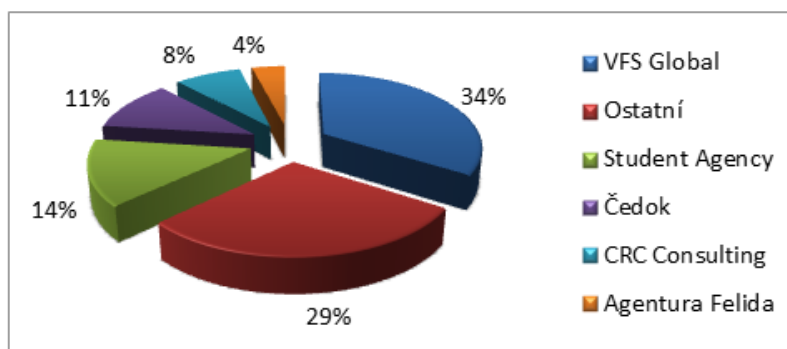
## PŘÍLOHA PIV: GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

*Cestovali jste někdy do měst Ruské federace?*



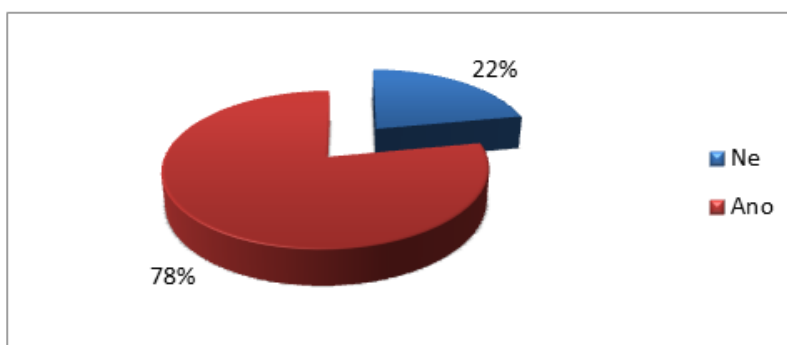
*Graf 10 Selekivní otázka (Vlastní zpracování)*

*Kterou společnost jste si pro zprostředkování víza v minulosti vybrali?*



*Graf 11 Zprostředkovatelské společnosti (Vlastní zpracování)*

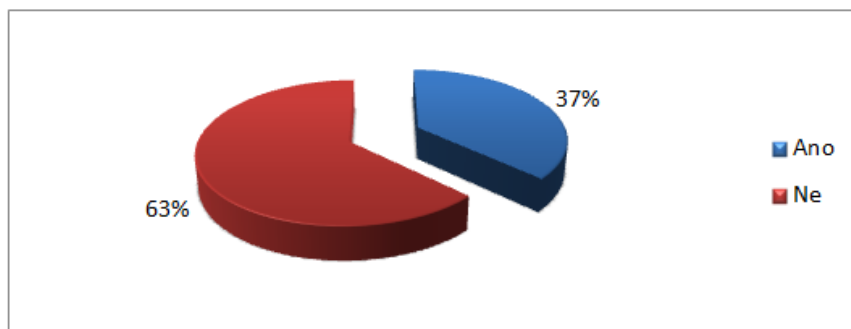
*Kdyby Vám společnost vybrané služby skutečně nabídla, zakoupili byste je spolu s vízem?*



*Graf 12 Zájem o potenciálně nabízené služby (Vlastní zpracování)*

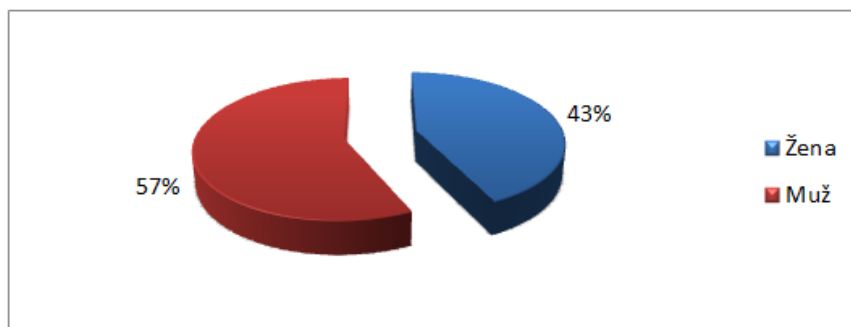


*Měli byste zájem o zasílání pravidelných informací o aktuální situaci v Ruské federaci?*



*Graf 13 Zájem o zasílání newsletterů (Vlastní zpracování)*

*Jste muž nebo žena:*



*Graf 14 Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)*

## **PŘÍLOHA P V: PŘEHLED NABÍDEK POJIŠŤOVACÍCH SPOLEČNOSTÍ**

### ***Pojišťovna VZP, a.s. – Pojištění Basic OPTIMAL***

- Pojištění léčebných výloh
- Pojištění odpovědnosti
- Pojištění léčebných výloh
- Pojištění odpovědnosti
- Úrazové pojištění
- Pojištění osobních věcí

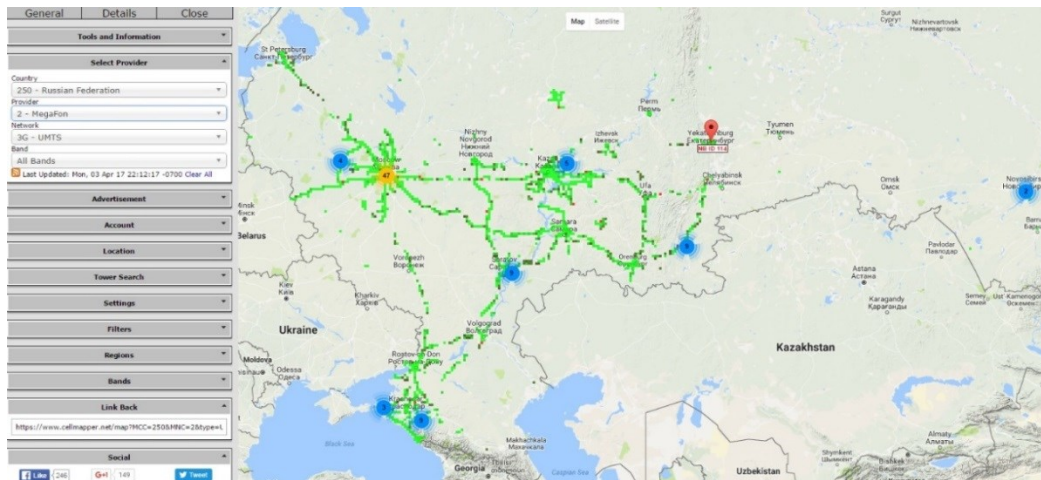
### ***GENERALI – pojištění BUSINESS***

- Léčebné výlohy a repatriace
- Opatrovník
- Úrazové pojištění
- Odpovědnost
- Osobní věci a zavazadla
- Pracovní cesta
- Nadstandardní asistenční a právní služby
- Náhradní pracovník

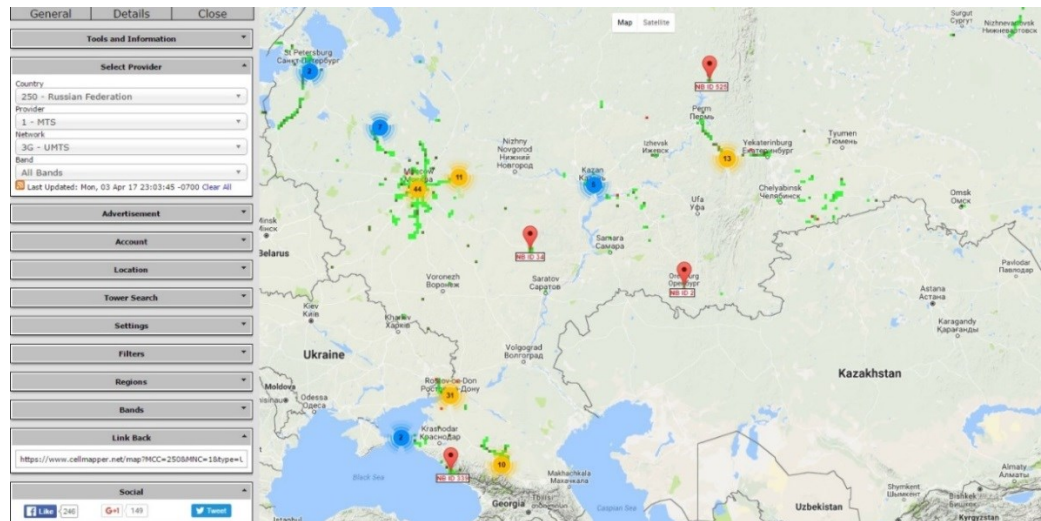
### ***AXA ASSISTANCE - Cestovní pojištění Excelent***

- Pojištění léčebných výloh
- Pojištění asistenčních služeb
- Úrazové pojištění
- Pojištění odpovědnosti za škodu
- Pojištění zavazadel
- Pojištění cestování letadlem
- Pracovní cesta – manuální práce

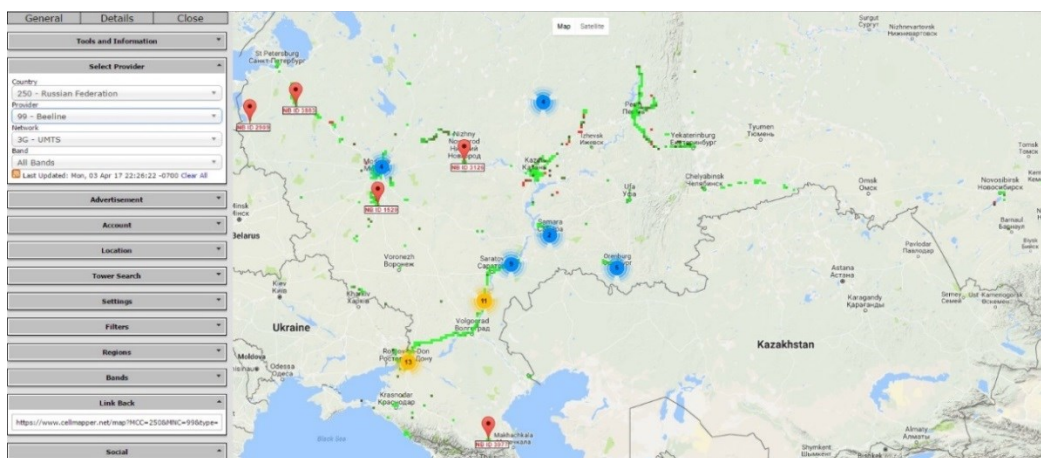
**PŘÍLOHA PVI: POKRYTÍ ÚZEMÍ RF VYBRANOU MOBILNÍ SÍŤÍ**



*Obr. 12 Pokrytí území RF - MegaFon*



*Obr. 13 Pokrytí území RF - MTS*



*Obr. 14 pokrytí území RF – Beeline*

## PŘÍLOHA PVII: PŘEPIS ZÁSADNÍCH INFORMACÍ Z ROZHOVORU S KOMPETENTNÍM PRACOVNÍKEM

*Z jakého důvodu došlo ve vybraných letech k tak výrazným výkyvům v počtu zprostředkovaných víz a dosažených obrátů?*

V roce 2013 to bylo zapříčiněno zejména zřízením Ruského vízového centra, které tím odčerpalo část klientů a způsobilo zprostředkovatelům nárůst ceny za udělení víza. Rovněž v tom roce byla ukončena jedna agenturní spolupráce, jelikož nastal pokles zakázek i u všech konkurentů.

*Proč se vybraná společnost nepokouší dále aktivně nabízet služby v oblasti zprostředkování letenek či širší možnosti ubytování?*

Nabídka letenek se neosvědčila. V současné době má vybraná společnost i nabídku na ubytování, ale doposud jí žádný klient nevyužil. Z toho důvodu se staví vedení společnosti k podobným krokům opatrně.

*Z jakého důvodu zahrnuje část turistických víz i klienty vyjíždějící za obchodními účely?*

Část firem si nechává zprostředkovat turistická víza, i když jedou jen na jednání či obchodní schůzku. V případě krátkodobého obchodního jednání nebo nutnosti vycestovat co nejdříve se tyto situace mohou řešit turistickými vízy.

*Proč není v rámci spolupráce s vybranými pojišťovacími společnostmi smluvní spolupráce?*

Z důvodu, že je vybraná společnost pouze zprostředkovatel. Není domluvena s žádnou pojišťovnou, protože nemá status cestovní agentury nebo cestovní kanceláře, což pojišťovna vyžaduje pro sepsání smlouvy a případné provize za zprostředkování pojištění. Proces zprostředkování tedy spočívá v nákupu on-line a zaúčtování provize + DPH.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního rozhovoru