

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2011 – 2014**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Dana Ilavská**

**Incentivní cestovní ruch na českém trhu**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR COMBINED STUDIES  
2011 - 2014

**BACHELOR THESIS**

**Dana Ilavská**

**Incentive travel services on the Czech market**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20.01.2014

Dana Ilavská

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá souhrnnou i detailní problematikou incentivního cestovního ruchu v prostředí B2B se všemi svými specifiky. Rekapituluje historický vývoj ve světě s podrobnějším pohledem na situaci na českém trhu. Analyzuje současný stav incentivního cestovního ruchu v České republice, věnuje se podrobnému rozboru a typologii všech subjektů, které jsou na poli ICR aktivní. Podává jasnou a podrobnou deskripci činnosti současných incentivních agentur. Popisuje možný přínos incentivního cestovního ruchu pro společnosti. Definuje problematické oblasti zabraňující rozvoji tohoto odvětví a uvádí návrhy na zlepšení. Ve své praktické části přináší autorka analýzu a rozbor podnikání konkrétní incentivní agentury na českém trhu s evaluací a návrhem efektivních, obecně uplatnitelných strategických přístupů.

## **Klíčové pojmy**

Cestovní ruch, B2B, event marketing, incentivní cestovní ruch (incentiva, incentives, ICR), incoming, konference, MICE, outgoing.

## **Annotation**

The bachelor work deals with both overall and detailed problems of incentive travel business in B2B environment with all its specifics. It summarizes global historical development with detailed focus on the situation on the Czech market. It analyzes current situation of the incentive travel industry in the Czech Republic, it devotes to detailed analysis and typology of all subjects which are active on the incentive travel industry field. It gives clear and detailed description of incentive agencies activities. It describes possible benefits of incentive travel industry for companies. It defines problematic areas which prevent the whole industry from its development and introduces improvement proposals. In its practical part the author analyses real Czech incentive agency business with evaluation and proposal for effective and generally applicable strategical approach.

## **Key words**

B2B, conference, event marketing, incentive travel industry (incentives), incoming, MICE, outgoing, travel industry

# Obsah

<b>1</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST - VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE .....</b>	<b>12</b>
1.1	POJMY POUŽÍVANÉ V SOUVISLOSTI S ICR .....	12
1.2	ICR A JEHO VYMEZENÍ OPROTI KLASICKÉMU CESTOVNÍMU RUCHU .....	15
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST - VÝVOJ ICR OD HISTORIE PO SOUČASNOST .....</b>	<b>18</b>
2.1	HISTORIE ICR VE SVĚTĚ .....	18
2.2	HISTORIE ICR V ČESKÉ REPUBLICE OD ROKU 1989 PO SOUČASNOST .....	20
2.3	AKTUÁLNÍ STAV NA ČESKÉM TRHU A OBECNÉ SROVNÁNÍ S EVROPOU .....	21
<b>3</b>	<b>TEORETICKO-EMPIRICKÁ ČÁST - ROZBOR SUBJEKTŮ NA POLI INCENTIVNÍ TURISTIKY .....</b>	<b>24</b>
3.1	TYOLOGIE INCENTIVNÍCH AGENTUR .....	24
3.2	TYOLOGIE POTENCIÁLNÍHO KLIENTA PRO PRODUKTY ICR.....	25
3.3	TYOLOGIE INCENTIVNÍCH AKCÍ .....	25
3.4	VZOROVÁ DESKRIKCE PROCESU POPTÁVKY .....	26
3.4.1	<i>Prvotní kontakt</i> .....	27
3.4.2	<i>Osobní schůzka</i> .....	28
3.4.3	<i>Předložení nabídky</i> .....	29
3.4.4	<i>Inspekční cesta</i> .....	29
3.4.5	<i>Uzavření smlouvy</i> .....	30
3.5	SROVNÁNÍ INCENTIVNÍ VIP AKCE S KLASICKÝM ZÁJEZDEM.....	30
3.5.1	<i>Zájezd do 5* hotelu v Jordánsku</i> .....	30
3.5.2	<i>Zájezd do rakouských Alp s lyžováním</i> .....	32
<b>4</b>	<b>TEORETICKO-EMPIRICKÁ ČÁST - ROZVOJ ICR A NÁVRATNOST INVESTIC 33</b>	
4.1	OBECNÉ PŘEDPOKLADY PRO ROZVOJ INCENTIVY .....	36
4.2	POTENCIÁL ČR PRO POŘÁDÁNÍ AKCÍ ICR.....	37
4.3	PROGNÓZA DALŠÍHO VÝVOJE ICR.....	38
<b>5</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST - OPTIMÁLNÍ STRATEGIE PRO ÚSPĚŠNÝ ROZVOJ INCENTIVNÍ AGENTURY V ČR .....</b>	<b>41</b>
5.1	METODIKA A KONCEPCE VÝZKUMNÉ ČÁSTI PRÁCE .....	41
5.2	POHLED PRVNÍ - SPOLEČNOST SENATOR TRAVEL REKAPITULACE VÝVOJE OD ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI S PO ROK 2010 .....	41
5.3	POHLED DRUHÝ - AKTUÁLNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI S V ROCE 2013 .....	46
5.4	ANALÝZA A ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH AKTIVIT .....	48
5.4.1	<i>Pozitivní významná rozhodnutí a aktivity společnosti S</i> .....	48
5.4.2	<i>Negativní záležitosti</i> .....	51
5.5	OBECNÁ DOPORUČENÍ PRO PODNIKÁNÍ INCENTIVNÍCH AGENTUR NA ČESKÉM TRHU 53	
<b>6</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST - NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ROZVOJ ICR NA ČESKÉM TRHU .....</b>	<b>56</b>
6.1	Z POZICE ZADAVATELŮ AKCÍ .....	56
6.2	Z POZICE INCENTIVNÍCH AGENTUR .....	57
6.3	Z POZICE POSKYTOVATELŮ SLUŽEB ICR .....	58
6.4	Z POZICE STÁTU .....	59
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>

## ÚVOD

Na českém trhu začalo v 90. letech vznikat množství poboček velkých mezinárodních firem, k jejichž běžnému provozu patří četné služební cesty zaměstnanců, organizace konferencí, kongresů, zájezdů a motivačních akcí. Pro cestovní kanceláře vznikla zcela nová perspektivní cílová skupina. Ta se však rozhodně nespokojila s běžnou nabídkou cestovních kancelářů, ale vyžadovala vysoce kvalifikované, na míru šité služby a servis adekvátní nabízenému obratu a objemu služeb. Na trhu tedy začaly vznikat zcela nové agentury, které vytušily vysoký potenciál, kromě nich také řada stávajících cestovních kancelářů rozšířila svoji nabídku služeb o služby šité na míru firemním klientům. A právě zde se v českém prostředí zrodilo slovo incentiva.

Alespoň jeden konkrétní produkt incentivního cestovního ruchu (dále jen ICR) využije za svoji pracovní kariéru většina zaměstnanců větších českých i mezinárodních firem. Přesto je však stále pojem „incentivní“ obestřen určitým tajemstvím. Kromě odborníků pracujících v cestovním ruchu a často také pracovníků marketingových oddělení většina lidí neví, co si pod ním má představit. Vzhledem k tomu, že autorka práce v tomto oboru přes 10 let aktivně pracuje, rozhodla se téma incentivního turistického ruchu podrobně zpracovat pro svoji bakalářskou práci.

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat a zpřehlednit problematiku ICR v ČR, zhodnotit jeho úroveň a na základě zjištěných požadavků navrhnout efektivní strategii pro ICR v ČR. Koncept bakalářské práce je rozdělen na 3 části - teoretickou (na základě rešerše literatury), teoreticko-empirickou (na základě rešerše literatury a syntézy poznatků z vlastní praxe) a praktickou (na základě případové studie a návrhové části bakalářské práce). Při zpracování tématu autorka používá především tyto výzkumné prostředky: metodu analýzy dokumentů a zpracování informací, analýzu současného stavu, syntézu poznatků, komparativní metodu teoretických východisek s poznatky z praxe a případovou studii v rámci výzkumného šetření.

Autorka bakalářská práce si klade za cíl sestavit odborného průvodce pro všechny subjekty, kterých se ICR dotýká, a tím alespoň v mezích daných typem dokumentu vyplnit mezeru v odborné literatuře na toto téma. Praktickými příklady z praxe a uvedenou případovou studii chce autorka pomoci jak zadavatelům akcí, tak poskytovatelům služeb lépe se v této problematice zorientovat a efektivněji využívat a rozvíjet ICR ku prospěchu podnikání všech zúčastněných stran.

Poznámka autorky: ICR je pro řadu firem velice důležitým marketingovým nástrojem pro podporu podnikání. Je to nástroj, který pracuje úzce s tím nejcennějším, co každá společnost má, s osobními kontakty a vztahy s odběrateli, zákazníky a obchodními partnery. ICR je finančně značně náročný nástroj, a investoři ho proto využívají maximálně pečlivě a citlivě. Data a podrobnosti o investicích do ICR sdělují společnosti z těchto výše uvedených důvodů jen velice neradi, a pokud ano, tak pouze obecně bez udávání konkrétních čísel. Zákon jim tuto povinnost ani neukládá. Obvykle tato data uvádějí jako součást investic do ostatních marketingových nástrojů, především kongresů a seminářů. Z odborných statistik a publikací jsou proto k dispozici pouze údaje společné pro celou oblast MICE (viz vysvětlení kap. 1, str. 11), nejčastěji spojené pro kongresový a ICR.



# 1. TEORETICKÁ ČÁST

## - VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

Orientace v základní terminologii je pro pochopení problematiky ICR nutná. Úvodní kapitola proto autorka věnuje podrobnému popisu jednotlivých termínů a zásadním rozdílům mezi klasickým a incentivním cestovním ruchem.

### 1.1 Pojmy používané v souvislosti s ICR

#### **Cestovní ruch**

Směrnice rady o shromažďování statistických informací v oblasti cestovního ruchu vystihuje velice přesně pojem cestovní ruch jako: *„Činnost lidí cestujících a zdržujících se mimo místo svého obvyklého prostředí po dobu nejvýše jednoho roku za účelem rekreace, obchodu nebo z jiného důvodu.“*

#### **MICE**

Jedná se o mezinárodně používanou zkratku, známou i v současnosti spíše pouze specialistům a pracovníkům v oblasti cestovního ruchu. Je tvořena počátečními písmeny slov, která pro odbornou veřejnost zastupují jednotlivé služby cestovního ruchu. Písmeno M zastupuje anglické slovo Meetings (setkání, seminář), písmeno I zastupuje slovo Incentives (incentiva, motivační pobyty), písmeno C zastupuje slovo Conventions/Conferences (kongresy/konference) a písmeno E zastupuje slovo Exhibitions/Events (výstavy/akce).

Podle Vademeca pro profesionály se v praxi můžeme setkat i s obdobným slovním spojením Meeting Industry, které reprezentuje v podstatě stejné služby jako MICE. Volně by se tento anglický termín dal přeložit jako odvětví zabývající se setkáváním a zahrnuje v sobě organizování kongresů, konferencí a seminářů, ICR, pořádání veletrhů a výstav.<sup>1</sup>

#### **Meetings (setkání/seminář)**

Pojem meetings převzala čeština z angličtiny, běžně ho využívá v upravené formě mítink a zahrnuje setkání uzavřené skupiny účastníků, např. zaměstnanců společnosti

---

<sup>1</sup> HAVEL, M. a JÁNOŠKA, K. *Vademecum pro profesionály ve světě MICE, Díl 1. Průvodce světem MICE.* [online]. 2008, 1. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/2909e306-3775-4cc5-95e8-950d6950852d/GetFile3\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/2909e306-3775-4cc5-95e8-950d6950852d/GetFile3_4.pdf).

nebo zástupců určité společnosti a jejich klientů, ale také například zástupců určitých zájmových skupin, sdružení apod. Seminář by se dal charakterizovat jako setkání určité skupiny lidí s různým zaměřením, pracujících buď ve stejné organizaci, nebo lidí naprosto vzájemně cizích, kteří mají společný cíl získat znalosti a vědomosti v konkrétní oblasti či vyřešit společný problém. Seminář je přitom veden odborníkem v dané oblasti.

### **Incentives (incentiva/incentivní cestovní ruch/ICR)**

*„ICR je segmentem cestovního ruchu, který má celou řadu charakteristických znaků společných s MICE, a proto bývá často předmětem podnikání i organizací zabývajících se MICE, jakož i subjekty hotelového průmyslu. ICR je rovněž společně prezentován v odborném tisku, popisován v propagačních bulletinech a nabízen v prodejních katalogích subjektů zabývajících se MICE. Takto vzniká společný produkt kongresového a incentivního cestovního ruchu (dále jen KICR), který bývá často společně i metodicky sledován a statisticky vykazován.<sup>2</sup>“*

Akce incentivního cestovního ruchu definuje Český statistický úřad takto: *„Incentivní (motivační) turistika je cestování za účelem pracovníky či zákazníky firmy odměnit nebo povzbudit. Je nástrojem pro motivaci ke zlepšení pracovních výkonů. Cesty incentivního charakteru patří mezi rekreační cesty, nejedná se o služební cesty, přestože jsou organizovány zaměstnavatelem.“* Tato definice jasně určuje účel incentivních akcí a cest a také způsob, jakým mají být podchyceny incentivní aktivity v podnikové účetní evidenci a jak mají být vykazovány ve statistice.

Incentiva je speciálním, poměrně novým odvětvím cestovního ruchu. Její přínos a význam by se dal rozdělit do tří základních kategorií. Tou první je především motivace a/nebo odměna účastníků za odvedenou práci. Pod pojmem účastníci rozumíme nejčastěji zaměstnance, obchodní partnery nebo klienty pořadatele incentivních akcí. Druhým, neméně důležitým významem incentive je možnost získání nových potenciálních a perspektivních zákazníků a třetím, rovněž velice důležitým významem incentive je možnost upevnění mezilidských, pracovních i osobních vztahů v neformálním prostředí a uvolněné atmosféře.

---

<sup>2</sup> EDEN GROUP. *Event marketing v cestovním ruchu, Event marketing MICE pro střední management*. [online]. 2007 1. Praha: Eden Group. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9_4.pdf)

### **Conventions/Conferences (kongresy/konference)**

Kongres i konference jsou akce většího typu. Především kongresy se často připravují i s několikaletým předstihem, jejich náročnou organizaci a přípravu má na starosti celý tým lidí. Kongresů se účastní odborníci v dané oblasti, a to jak z pozice přednášejících, tak i posluchačů, jejichž počet často převyšuje i několik tisíc. Kongresy jsou často pořádány na mezinárodní úrovni, a jsou tedy pro posluchače ideální příležitostí pro získání i výměnu informací.

Konference by se dala charakterizovat jako menší kongres, ovšem s tím rozdílem, že kongres bývá obvykle určen pouze pro zvané a konference bývá otevřenou akcí. Účastníci pouze musí splňovat určité podmínky, které si pořadatel určuje. Nejčastěji mezi ně patří úhrada registračního poplatku a včasné zaslání přihlášky. Konference se obvykle koná formou hlavní sekce a dalších doprovodných menších přednášek, panelových diskusí (diskuse mezi několika odborníky, kteří před auditoriem řeší dané odborné téma a postupně sdělují své názory; k diskusi odborníků se následně připojují posluchači svými dotazy a stanovisky) a často i výstavních stánků, kde se prezentují společnosti, které mají k danému tématu co nabídnout. Délka konání konference je obvykle jeden až tři dny, oproti kongresu, který může trvat i celý týden.<sup>3</sup>

### **Exhibitions/Events (výstavy, akce)**

Výstavnictví má na českém trhu dlouholetou tradici. Jedná se o prezentaci produktů či služeb dané firmy, dle typu výstavy pro veřejnost laickou nebo odbornou, v určitém časově omezeném období. Výstavy se pořádají na místě speciálně k tomuto účelu určeném obvykle formou flexibilních výstavních stánků a doprovodných reklamních akcí. V rámci dané výstavy se prezentuje řada českých a zahraničních společností podnikajících ve stejném odvětví. Pro návštěvníky jsou výstavy jedinečnou příležitostí poznat a porovnat v krátkém časovém období a na jediném místě nabídku daného zboží či služeb od mnoha konkurenčních firem.

Pro pojem akce neexistuje jedna definice, nicméně v problematice, kterou se tato práce zabývá, můžeme akce vysvětlit jako aktivity firem a společností určené pro odbornou veřejnost. Společným jmenovatelem je přitom jednak podpora image, brandu a produktů či služeb firmy, jednak upevňování pracovního kolektivu či vztahu zástupců firmy s jejich klienty či obchodními partnery.

---

<sup>3</sup> HAVEL, M. a JÁNOŠKA, K. *Vademecum pro profesionály ve světě MICE, Díl 1. Průvodce světem MICE.* [online]. 2008, 1. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/2909e306-3775-4cc5-95e8-950d6950852d/GetFile3\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/2909e306-3775-4cc5-95e8-950d6950852d/GetFile3_4.pdf).

## **Strategie**

Strategie je soubor činností vykonávaných a následovaných organizací ve snaze dosáhnout svých dlouhodobých cílů. Strategii můžeme rozdělit do tří hlavních složek: poslání, vizi a vlastní strategii, přičemž poslání stanovuje oblast podnikání a vztahy k partnerům společnosti, vize definuje cíle pro období, pro které je strategie zpracována, a vlastní strategie je soubor činností, jejichž úspěšná realizace vede k dosažení dlouhodobých cílů. Strategii je nutno průběžně aktualizovat v závislosti na změnách vnějšího prostředí (legislativa, zákazníci apod.) a na krocích konkurence.<sup>4</sup>

## **Strategie incentivního cestovního ruchu**

Jedná se o strategii (viz vysvětlení Strategie) aplikovatelnou v oboru incentivního cestovního ruchu.

### **1.2 ICR a jeho vymezení oproti klasickému cestovnímu ruchu**

Incentiva je zjednodušeně řečeno nadstavbou klasického cestovního ruchu. Klient klasické cestovní kanceláře je soukromá osoba, která má možnost otevřít katalog, internetové stránky či využít buď osobní návštěvy kanceláře, nebo telefonní poradenské linky na to, aby si vybral destinaci, jednu z kategorií v ní nabízených hotelů a termín. Může doobjednat výlety, pojištění a několik dalších doplňkových služeb. Nicméně veškeré služby mají společného jmenovatele v tom smyslu, že jsou tzv. katalogové a nepersonalizované. Naproti tomu klient incentivní agentury je osobou právnickou a obvykle přichází ať již osobně, či formou písemného zadání často pouze s velice obecnou představou akce, která má za úkol splnit konkrétní obchodní cíle. Na svoji poptávku nečeká zaslání katalogu ani odkaz na webové stránky. Čeká na profesionální osobní přístup incentivního specialisty, který se poptávky ujme jako komplexního projektu a krok za krokem navrhne jeho řešení - tedy personifikovanou nabídku.<sup>5</sup>

Již z tohoto výše zmíněného popisu je zřejmé, že zaměstnanec na pozici incentivního specialisty musí být zkušeným odborníkem chápajícím nároky manažerů menších firem, ale často i nadnárodních společností z různých odvětví. Musí být schopen

---

<sup>4</sup> JURÁŠKOVÁ, O.; HORŇÁK, P. a kolektiv. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

<sup>5</sup> EDEN GROUP. *Event marketing v cestovním ruchu, Event marketing MICE pro střední management*. [online]. 2007 1. Praha: Eden Group. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9_4.pdf)

spolehlivě posoudit danou poptávku, analyzovat ji a vypracovat adekvátní nabídku včetně finančního položkového rozpočtu, obvykle v několika variantách a vždy šitou na míru.

V případě, že daná incentivní agentura zakázku získá, často patří mezi požadavky klientů převzít akci jako komplexní projekt, který zahrnuje nejen incentivní akci samotnou, ale i její kompletní přípravu, jako například návrh a přípravu tištěných materiálů, webových stránek, obvolávání účastníků apod., a podrobnou evaluaci, rozbor a uzavření celé akce.

Zde je další zásadní rozdíl v poskytování služeb klasické cestovní kanceláře a incentivní cestovní kanceláře. Ve chvíli, kdy je při objednání běžného zájezdu podepsána a uzavřena smlouva, jsou podmínky zájezdu pevně dané a není je v podstatě již možné měnit, maximálně při zaplacení značného penále. V případě služeb incentivní agentury je běžné, že požadavky klientů se upřeshňují po celou dobu přípravy akce, pozměňují se a doladují dle aktuálních potřeb. S tím však souvisí i další opět zásadní rozdíl v nabídce obou institucí - a tou jsou finance. Na incentivních projektech pracují často i celé týmy lidí a často je soustavně připravují i po dobu několika měsíců. Tomu potom odpovídá i výše finanční odměny, kterou incentivní agentura klientům účtuje formou procentuální provize z celkové výše poskytovaných služeb. Kromě této odměny mívá incentivní agentura příjem z provizí svých dodavatelů z řad ubytovacích zařízení, leteckých společností a dalších poskytovatelů služeb. Naproti tomu klasická cestovní kancelář je závislá pouze na poměrně nízkých provizích z objemu nakoupených služeb od svých dodavatelů. Tomu tedy logicky odpovídá i flexibilita a rozsah nabízených služeb.

Podíváme-li se na rozdělení klasické cestovní kanceláře a incentivní agentury ještě z jiné stránky, dalo by se říci, že hlavní náplní prvně jmenované je zprostředkovávání standardizované dovolené v jedné z oblíbených dovolenkových destinací. Hlavním cílem je potom poskytovat tyto služby takovým způsobem, aby se klienti pravidelně vraceli. Hlavní náplní druhé jmenované je realizace komplexních cestovních projektů, které mají splnit některé hlavní cíle investora celé akce: zvýšit zisk, zlepšit obchodní výsledky zadavatele akce, přitáhnout nové zákazníky/obchodní partnery/zaměstnance, upevnit vztah se stávajícími zákazníky/obchodními partnery/zaměstnanci.

Pro zaměstnance incentivních agentur jsou takové projekty velkou výzvou, ale zároveň vyžadují značnou dávku zkušeností, zodpovědnosti, výborné organizační schopnosti,

jazykové znalosti, znalosti prostředí a umění komunikace s klientem. Rozpočty na takové akce bývají vysoké, nicméně investor očekává efektivní investici, která se mu v delším časovém horizontu zcela vyplatí, a ne pouze útratu peněz. Tento fakt musí mít kvalitní incentivní agentura celou dobu na zřeteli.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### - VÝVOJ ICR OD HISTORIE PO SOUČASNOST

Pro lepší pochopení současnosti je vždy důležité zajímat se o historii. Pro oblast ICR platí tato rada také. Proto autorka práce za použití dostupných publikací uvádí rekapitulaci historických momentů v rozvoji ICR ve světě a v České republice zakončenou podrobnou analýzou současného stavu v České republice a obecného srovnání s Evropou.

#### 2.1 Historie ICR ve světě

Historicky první akce, které bychom v současné terminologii označili slovem event, se objevují již v období starověku, a to například v Řecku nebo Římě. Tehdejší panovníci si byli dobře vědomi skutečnosti, že organizace masových akcí kulturního, obchodního či společenského rázu je ideální příležitostí pro manipulaci, prosazování politických a mocenských cílů a zároveň získání oblíbenosti v řadách široké veřejnosti. Příkladem jsou olympijské hry, gladiátorské zápasy atd. Jiným příkladem z novější historie je Wiliam Shakespeare, který si uvědomoval, že své hry nepíše jen pro čtenáře, kterých v době jeho života vzhledem k velké negramotnosti mnoho nebylo, ale spíše pro jeviště, a jejich inscenace tedy musí být upravena tak, aby diváka zaujala. Oficiální pojem event marketing, který je součástí ICR, získal tedy sice svoji terminologii až v polovině devadesátých let minulého století, ale v praktickém životě se s ním lidé setkávali již mnohem dříve.<sup>6</sup>

Bohatou historii má také kongresový cestovní ruch, který s ICR úzce souvisí. Mezníky v jeho rozvoji jsou:

- 1681 - *První mezinárodní kongres lékařů v Římě*
- 1814-15 - *Evropský kongres o politickém uspořádání v Evropě*
- 1841 - *první organizovaný výlet (Thomas Cook)*
- 1845 - *založení první cestovní kanceláře Thomas Cook*
- 1851 - *Světová výstava Londýn a další*
- 1855 - 1889 *Světové výstavy v Paříži.*

---

<sup>6</sup> JURÁŠKOVÁ, O.; HORŇÁK, P. a kolektiv. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

Průkopníkem na poli kongresového cestovního ruchu jsou USA. V 70. letech 20. století se zde začala budovat první specializovaná kongresová a konferenční centra. ICR je (oproti kongresovému) velice mladé odvětví. Poprvé se incentivní služby objevily v 50. letech 20. století opět v USA jako nový progresivní motivační nástroj nejen pro vlastní zaměstnance, ale také pro externisty, dodavatelské a odběratelské firmy apod.

V poslední dekádě 20. století se téměř 2/3 všech kongresů a akcí organizují v Evropě. K tomuto faktu přispělo rozbití železné opony v roce 1989. Za lídry postkomunistických zemí v oblasti kongresové a incentivní turistiky se považují především města Praha a Budapešť.<sup>7</sup> Budapešť díky investicím ze státního rozpočtu mohla vyvíjet velmi ofenzivní marketingovou strategii, Praha využila své jedinečné výchozí pozice v srdci Evropy.<sup>8</sup> Podle údajů Unie mezinárodních asociací (*Union of International Associations*) z roku 1996 se ČR umístila na 20. místě (s realizací 94 mezinárodních kongresů). Pro porovnání vcelku lichotivé pozice ČR s turistickými velmocemi - USA uspořádala 836 kongresů, Francie 478 a Velká Británie 475).<sup>9</sup> Společnost Mag Consulting ve své studii uvádí, že v roce 2000 se většina všech konaných akcí uskutečňovala v Evropě. Po roce 2001 tomu přispěly i teroristické události z 11. září 2001, v jejichž důsledku došlo k přesunu akcí z Ameriky a dalších zámořských destinací na evropský kontinent.<sup>10</sup> Mezi dlouhodobě nejnavštěvovanější města z hlediska kongresového a ICR se řadí Vídeň, Barcelona a Paříž. O stupeň níže se umístil Berlín, Sydney a Singapur.<sup>11</sup>

Rok 2005 přináší zásadní posun v kvalitě poskytovaných služeb v kongresovém a incentivním cestovním ruchu. Může za něj signifikantní rozvoj informačních technologií, především internetu a nových databázových systémů na míru šitých incentivním a kongresovým akcím. Roste popularita bezdrátových technologií.<sup>12</sup> Kongresové a incentivní akce v zemích střední a východní Evropy jsou zajímavé pro účastníky nejen díky novým lokalitám, ale i z důvodu nižší ceny. Zároveň

<sup>7</sup> MOUREK, D. *Kongresová a incentivní turistika v ČR*. [online]. 2000 [cit. 2013-19-08]. Dostupné z: [http://www.cot.cz/data/cesky/99\\_05/5\\_statistika1.htm](http://www.cot.cz/data/cesky/99_05/5_statistika1.htm)

<sup>8</sup> COT Business. *Kongresový cestovní ruch*. [online]. 2000 [cit. 2013-19-08]. Dostupné z: [http://www.cot.cz/data/cesky/00\\_09/9\\_stat\\_1.htm](http://www.cot.cz/data/cesky/00_09/9_stat_1.htm)

<sup>9</sup> MOUREK, D.. *Kongresová a incentivní turistika v ČR*. [online]. 2000 [cit. 2013-19-08]. Dostupné z: [http://www.cot.cz/data/cesky/99\\_05/5\\_statistika1.htm](http://www.cot.cz/data/cesky/99_05/5_statistika1.htm)

<sup>10</sup> COT Business. *Kongresový cestovní ruch*. [online]. 2000 [cit. 2013-19-08]. Dostupné z: [http://www.cot.cz/data/cesky/00\\_09/9\\_stat\\_1.htm](http://www.cot.cz/data/cesky/00_09/9_stat_1.htm)

<sup>11</sup> KULMAN, T. a ŠPAČEK, O. *Analýza kongresového a incentivního segmentu cestovního ruchu*, [online]. 2011 1, KPMG. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/b0959ab5-e153-4442-8923-18428c7f7596/Analýza-kongresoveho-a-incentivního-segmentu-cesto.pdf>.

<sup>12</sup> HESKOVÁ, M. *Cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011 ISBN 978-0-7373-107-6.



se motorem kongresového a konferenčního byznysu stává nově Asie v čele s Čínou.<sup>13</sup> ICR je stále více používán jako obchodní nástroj. Důraz je kladen na návratnost investic a součástí ICR se stávají činnosti podporující rozvoj osobnosti, tvořivosti a mezilidských vztahů, vzdělávání a také adrenalinové aktivity. Roste obliba využití lázeňských lokalit pro relaxační procedury spojené s incentivou.

## **2.2 Historie ICR v České republice od roku 1989 po současnost**

Počínaje rokem 1989 vstupovaly na český trh mezinárodní společnosti. Přinášely s sebou nejen zahraniční kapitál a nové pracovní příležitosti, ale také pro Čechy nové pracovní postupy, nástroje a služby. Uvědomovaly si, že klíčem k úspěšnému podnikání je nejen samotný předmět podnikání, ale také dobré vztahy se zákazníky, dodavateli a obchodními partnery. Incentiva, která byla tou dobou v zahraničí běžným marketingovým nástrojem, se s jejich příchodem začala poprvé objevovat i na českém trhu. V poslední dekádě 20. století zažíval obrovský rozkvět průmysl informačních technologií.

Díky své centrální pozici si lídři v tomto odvětví vybírali Českou republiku jako sídlo svého podnikání pro střední a východní Evropu. Vznikaly poptávky po akcích na podporu prodeje a posílení vztahů se zákazníky/obchodními partnery/zaměstnanci. Zpočátku většinu akcí organizovali přímo pracovníci marketingových oddělení jednotlivých firem. S růstem požadavků na profesionalitu a rozsah služeb začaly firmy hledat spolehlivé externí dodavatele služeb ICR. Pohotovější cestovní kanceláře vytušily nový potenciál, začaly se novému trendu věnovat a zařadily do nabídky incentivní služby. Zároveň vznikaly na trhu první specializované agentury, které se zaměřovaly zcela a jedině na poskytování marketingového servisu pro firemní klientelu. Kromě společností podnikajících na poli informačních technologií přibývala na českém trhu rovněž řada farmaceutických, automobilových, bankovních, stavebních a dalších společností disponujících významným kapitálem, pro které byla incentiva zásadním marketingovým nástrojem. České společnosti i malé firmy se od nich brzy inspirovaly a pochopily nutnost a efektivitu investic do rozvoje vztahů se zákazníky/obchodními partnery/zaměstnanci. Velké oblíbenosti se těšily několikadenní poznávací zájezdy do exotických destinací celého světa, zájezdy se sportovní či kulturní tematikou. Ty se od těch klasických zájezdů cestovních kanceláří odlišovaly

---

<sup>13</sup> HESKOVÁ, M. *Cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011 ISBN 978-0-7373-107-6.

úrovni a jedinečností služeb a zážitků, vždy šitých na míru konkrétním požadavkům, ale samozřejmě také vyšší finančních prostředků.

Mezitím se nabídka ICR vykrystalizovala, méně schopné incentivní agentury zanikly a úroveň služeb se podstatně zvýšila. Požadavky zadavatelů se s růstem zkušeností rovněž zvyšovaly a důležitým kritériem ve výběru akcí se stala pečlivě zvážená návratnost investic do incentivních akcí. S příchodem krize v oblasti trhu informačních technologií a následné celosvětové ekonomické krize se rozkvět incentivních akcí téměř zastavil, a dokonce řada společností vydala v rámci úsporných opatření interní zákaz pořádání všech akcí incentivního typu. Tato situace opět zlikvidovala několik specializovaných agentur na trhu. Jak se časem ukázalo, zhoršila i hospodářské výsledky mnoha firem. Proto se postupem času společnosti k organizaci incentivních akcí vrátily. V drtivé většině však upravily své požadavky na zvolené destinace i program a velice pečlivě své investice zvažují. Prioritou ve srovnání s předchozím obdobím již nejsou exotické destinace a luxusní prostory, ale spíše úroveň a zaměření programu. Mnohem pečlivěji a uvážlivěji rovněž bývají vybírání účastníci akcí.

Dalším faktorem, který sehrává v posledních letech důležitou úlohu pro průmysl ICR, je bezpečnostní situace v jednotlivých destinacích na světě. Teroristické útoky a ekonomická nestabilita rozvoji ICR nenahrávají.

### **2.3 Aktuální stav na českém trhu a obecné srovnání s Evropou**

Česká republika i přes stagnaci v této oblasti patří do třicítky zemí s nejvyšším počtem ročně pořádaných mezinárodních konferencí. Mluvíme však především o Praze.<sup>14</sup> Hlavní město Praha patřilo v roce 2011 podle informací mezinárodní asociace ICCA mezi 14 nejvyhledávanějších světových destinací.<sup>15</sup> Trendy v kongresovém a incentivním turismu se však začínají měnit, a to díky klesajícímu zájmu potenciálních účastníků zejména v důsledku nedostatku času. Dochází tedy častěji k pořádání menších konferencí a akcí, což představuje určitou šanci i pro regiony.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> ŠPAČEK, O. *Novinky z kongresové Prahy*. In: C. O. T. [online]. 2012 [cit. 2013-10-23].

Dostupné z: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=1040817589>

<sup>15</sup> BUSINESSINFO.CZ *Kongresy svědčí cestovnímu ruchu*. [online]. 2013 [cit. 2013-07-23].

Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/kongresy-svedci-cestovnimu-ruchu-30702.html>

<sup>16</sup> PETŘÍČKOVÁ, K. *Podpora rozvoje kongresového a incentivního turismu v regionech ČR*.

In: C.O.T. [online]. 2007 [cit. 2013-07-23]. Dostupné z: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&id=7330>

V Česku mají pro rozvoj incentivní turistiky předpoklady regiony, které disponují jednak přírodními či kulturními atraktivitami, jednak dostatečným počtem lůžek ve 3\* a 4\* hotelech. S tím souhlasí i Hesková a kol. (2011)<sup>17</sup> i časopis Všudybyl (2009), kteří upozorňují na důležitý faktor, a to je samotná dostupnost destinace.<sup>18</sup> Nové hotely vznikají v atraktivních podhorských či horských lokalitách s dosud nedostatečnou kvalitou a standardem ubytovacích zařízení. Jedná se např. o Šumavu, Vysočinu a částečně Krkonoše. Nejintenzivněji vznikají hotely v turisticky nejvýznamnějších městech s již velkým počtem lůžek v ubytovacích zařízeních vyšší kategorie, jako je Praha, Karlovy Vary, Mariánské Lázně či Brno.<sup>19</sup>

Vlivem krize začaly firmy šetřit, omezovat své výdaje a snižovat rozpočty na kongresový a incentivní cestovní ruch. To se projevilo především u incentivních zájezdů, kdy došlo k omezení a zkracování cest pro zaměstnance.<sup>20</sup> Důležitým faktorem se stává právě výběr destinace.<sup>21</sup> ICR by v České republice zásadně pomohla modernizace a výstavba netradičních prostor, rozšíření služeb a zajištění kvalitního a profesionálního přístupu k hostům. Ale k tomu by byly potřebné prostředky, které v České republice na kongresový a ICR zatím ve většině případů chybí.<sup>22</sup>

Mezi aktuální trendy v rozvoji incentivní turistiky nejen v ČR patří:

- pořádání menších akcí s klíčovými zaměstnanci resp. zákazníky
- tlak na snižování nákladů (zkracování pobytů, volba méně luxusních hotelů)
- upřednostňování bližších lokalit před vzdálenými (snížení dopravních nákladů, jednodušší organizace; vzdálené lokality lákají účastníky pouze turisticky a vytrácí se vzdělávací a incentivní náplň)
- odklon od adrenalinových sportů a „exotických“ akcí (např. imitace orientální oslavy) k využití místních zajímavostí, historických a technických památek, atd.
- koncentiva (propojování pracovních a motivačních cest)

<sup>17</sup> HESKOVÁ, M. *Cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011 ISBN 978-0-7373-107-6.

<sup>18</sup> e-VŠUDYBYL. *Jižní Morava se stává regionem kongresové, veletržní a incentivní turistiky*. [online]. 2009. Dostupné z: <http://www.e-vsudybyl.cz/clanky/jizni-morava-se-stava-regionem-kongresove-veletrzni-a-incentivni-turistiky-2214.html>.

<sup>19</sup> GALVASOVÁ, I.; BINEK, J.; HOLEČEK, J.; CHABIČOVÁ, K.; SZCZYRBA, Z. A KOLEKTIV. *Průmysl cestovního ruchu*. [online]. 2008 1. Brno: Garep.

Dostupné z: [http://www.garep.cz/wp-content/uploads/2013/03/Prumysl\\_CR.pdf](http://www.garep.cz/wp-content/uploads/2013/03/Prumysl_CR.pdf).

<sup>20</sup> COT Business *Kongresový a incentivní CR* [online]. 2011 [cit. 2013-10-23].

Dostupné z: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=1040818296>

<sup>21</sup> HESKOVÁ, M. *Cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011 ISBN 978-0-7373-107-6.

<sup>22</sup> ŠPAČEK, Ondřej. *Novinky z kongresové Prahy*. In: C. O. T. [online]. 2012 [cit. 2013-07-23].

Dostupné z: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=1040817589>

- rostoucí obliba spa & wellness pobytů
- stoupající zájem o teambuildingové akce.<sup>23</sup>

### **Situace na ostatních evropských trzích z hlediska incentive**

Celosvětová globalizace a především uniformita trhů jednotlivých států Evropské unie se dotýká i oblasti ICR. Nejčastějšími klienty incentive agentur jsou nadnárodní společnosti. Jejich standardy, do roku 1989 používané pouze v Západní Evropě, se později aplikovaly na všechny trhy Evropské unie. Proto i požadavky a poptávka po incentive akcích, stejně tak jako nabídka služeb incentive agentur, jsou v podstatě srovnatelné především se státy sousedícími s Českou republikou, samozřejmě s přihlédnutím k odlišným kulturním, politickým a sociálním zvyklostem daných krajin.

---

<sup>23</sup> GALVASOVÁ, I.; BINEK, J.; HOLEČEK, J.; CHABIČOVÁ, K.; SZCZYRBA, Z. A KOLEKTIV. *Průmysl cestovního ruchu*. [online]. 2008 1. Brno: Garep. Dostupné z: [http://www.garep.cz/wp-content/uploads/2013/03/Prumysl\\_CR.pdf](http://www.garep.cz/wp-content/uploads/2013/03/Prumysl_CR.pdf).

### **3 TEORETICKO-EMPIRICKÁ ČÁST**

#### **- ROZBOR SUBJEKTŮ NA POLI INCENTIVNÍ TURISTIKY**

V této kapitole se autorka věnuje podrobnému typologickému členění jednotlivých subjektů na poli ICR tak, jak ho sestavila na základě svých poznatků a zkušeností. Do kategorií dělí nejen incentivní agentury, ale také potenciální klienty a nejběžnější incentivní akce. Dále popisuje velice detailně jednotlivé kroky klienta a agentury, které obvykle předcházejí realizaci akce. Ve druhé části kapitoly provádí na dvou příkladech praktické srovnání konkrétní incentivní akce a klasického zájezdu.

#### **3.1 Typologie incentivních agentur**

Společnosti a agentury poskytující na českém trhu incentivní služby se dají rozdělit do těchto kategorií:

- malé agentury do 9 stálých zaměstnanců
- větší agentury s 10 až 20 zaměstnanci
- cestovní kanceláře (dále jen CK) s vyčleněným týmem pro ICR.

Výhody (+) a nevýhody (-) jednotlivých agentur dle výše uvedeného členění vycházejí z osobních zkušeností autorky práce a mají za cíl zjednodušit orientaci ve struktuře incentivních agentur.

##### **Malé agentury do 9 stálých zaměstnanců**

- + komorní prostředí, přátelská atmosféra
- + velké osobní nasazení zaměstnanců při jednotlivých akcích
- + stejná kontaktní osoba po celou dobu organizace akce
- + spolehlivost
- + vhodné pro akce malého typu
- nízké cash flow často potřebné pro zálohy finančně náročných služeb
- všichni zaměstnanci často dělají všechno (méně specializovaní)
- špatná zastupitelnost
- nedostatečné personální pokrytí větších akcí řešené subdodavateli, jejichž kvalita již nemusí být srovnatelná s přímými zaměstnanci
- nutnost spolupráce s externími zaměstnanci bývá pro klienta cenově nevýhodná

### **Větší agentury s 10 až 20 zaměstnanci**

- + úzká specializace jednotlivých oddělení agentury/jednotlivých zaměstnanců
- + zastupitelnost (např. v případě nemoci)
- + v případě velkých akcí pokrytí vlastním personálem
- + vhodné pro akce malého i velkého typu
- + často větší zkušenost s mnoha akcemi různého typu
- + obvykle standardně 24hodinový klientský servis pro případ řešení akutních problémů klientů v zahraničí
- bývá větší fluktuace zaměstnanců
- riziko chybného předání informací mezi jednotlivými odděleními

### **CK s vyčleněným týmem pro ICR**

Pokud CK skutečně disponuje specializovaným oddělením pro služby ICR, je rozdělení výhod a nevýhod stejné jako v předchozích dvou typech incentivních agentur dle počtu zaměstnanců. Obecným problémem u CK bývá, že incentivní služby sice uvádí ve své nabídce, ale z nedostatku zkušeností a chybného pochopení produktu incentivy jako takové je v praxi poskytují pouze na úrovni klasických cestovních služeb.

## **3.2 Typologie potenciálního klienta pro produkty ICR**

- česká/zahraniční společnost s více než 20 zaměstnanci
- česká/zahraniční společnost s libovolným počtem zaměstnanců, prodávající prostřednictvím obchodních partnerů
- regionální zastoupení mezinárodní společnosti v České republice, která prodává prostřednictvím obchodních partnerů v daném regionu

## **3.3 Typologie incentivních akcí**

Dělení incentivních akcí se dá pojmout z mnoha hledisek a mnoha způsoby, autorka uvádí výběr nejčastějších, a tedy typických kategorií:<sup>24</sup>

- prezentační výjezdy s pohoštěním a s nabídkou výrobků/služeb, jednodenní,

---

<sup>24</sup> COMMUNICATION S R. O. *Event marketing v cestovním ruchu*. [online]. 2007 1. Praha: MMR ČR. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/e2731ce4-9fb6-4c5c-8a17-32c83bc8bfee/GetFile8\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/e2731ce4-9fb6-4c5c-8a17-32c83bc8bfee/GetFile8_4.pdf).

- programové pracovní, studijní, sportovní nebo kombinované výjezdy tématicky zaměřené, vícedenní (př. zájezd do Wimbledonu spojený s výletem do centra Londýna apod.),
- sportovní a teambuildingové akce spojené s kurzy v přírodě nebo na konkrétních sportovištích - golfové areály, tenisové dvorce, lyžařská střediska, hrady a zámky, potápění, jezdecké oddíly apod. Teambuilding se zaměřuje na upevnění a oživení vztahů pracovníků dané organizace jak v horizontálním, tak ve vertikálním členění (běžní zaměstnanci mezi sebou, management a běžní zaměstnanci),
- firemní filantropie - není častá, ale objevuje se již i na českém trhu. Dokáže stmelit kolektiv a přinést nezapomenutelné zážitky (dobrovolnická činnost například během povodní, pomoc seniorům, dětským domovům apod.),
- pravidelné výroční jedno až několikadenní setkání zástupců obchodních partnerů s kombinací pracovního a incentivního programu,
- pravidelná výroční jedno až několikadenní setkání zaměstnanců s kombinací pracovního a incentivního programu,
- ocenění pro nejlepší obchodní partnery/zaměstnance formou incentivního zájezdu,
- konference a polopracovní pobyty pro obchodní partnery/zaměstnance s incentivním programem,
- motivační cesty pro významné obchodní partnery do atraktivních destinací a/nebo s atraktivním programem s cílem upevnit vztahy a posílit obchodní partnerství pro zvýšení obrátu v dalším období.

Incentivní agentury jsou zároveň obvykle schopny těmto klientům poskytnout kompletní služby v oblasti organizace služebních cest (letenky, pojištění, ubytování) a organizace seminářů, konferencí a kongresů.

### **3.4 Vzorová deskripce procesu poptávky**

V okamžiku, kdy se na trhu objeví poptávka po nové službě, reakce potenciálních dodavatelů této služby je téměř okamžitá. Stejně tomu bylo i v případě incentivních služeb. Mnoho zavedených cestovních kanceláří přidalo motivační a incentivní zájezdy do své standardní nabídky a kromě toho na trhu vznikly desítky cestovních agentur, které se specializují na komplexní incentivní služby pro firemní klientelu.

Dle analýzy kongresového a incentivního segmentu cestovního ruchu zpracované společností KPMG bylo zjištěno, že významných organizátorů zabývajících se touto oblastí turistiky je v České republice celkem 116. Nejvíce organizačních agentur v oblasti konferenční a incentivní turistiky má sídlo v hlavním městě Praze, s celkovým počtem 89. S velkým propadem je na druhém místě Jihomoravský kraj, s počtem 8 organizačních agentur. Ostatní kraje jsou v počtu organizačních agentur vzájemně srovnatelné, jejich počet nepřevyšuje 3 subjekty.<sup>25</sup>

Z těchto údajů vyplývá, že na malém českém trhu panuje velká konkurence a pro klienty může být obtížné zvolit kvalitní a ověřenou agenturu. Agenturu dnes většinou klienti nevybírají pouze pro jednorázovou akci, ale častěji hledají osvědčeného partnera pro dlouhodobější spolupráci. Pro klienta je mnohem jednodušší, pokud agentura již danou firmu zná, rozumí jejímu obchodnímu zaměření, struktuře organizace, požadavkům a cílům a klient nemusí před každou akcí vše dlouze vysvětlovat a prezentovat.

#### **3.4.1 Prvotní kontakt**

Prvotní kontakt probíhá nejčastěji formou návštěvy webových stránek agentury, většinou přes zadání požadovaných klíčových slov v jednom z vyhledávačů. Dobře připravená webová prezentace incentivní agentury, která navíc spolupracuje s internetovými vyhledávači tak, aby se dostala při zadání klíčových slov na přední místa, je zcela zásadní. Při výběru agentury prostřednictvím webových stránek je nutné hodnotit především následující kritéria:

- Celkový dojem z prezentace - důležitá je aktuálnost údajů, grafické zpracování, jasná vize agentury, stručný a jasný přehled nabízených služeb.
- Specializace agentury - nabídka příliš širokého spektra cestovních produktů může svědčit o tom, že úroveň služeb bude pouze průměrná. Úzce specializovaná agentura působí důvěryhodněji.
- Historie agentury - je lépe vybírat agenturu, která na trhu již nějakou dobu funguje a má za sebou zrealizované akce podobného druhu, jaký hledáme.

---

<sup>25</sup> KULMAN, T. a ŠPAČEK, O. *Analýza kongresového a incentivního segmentu cestovního ruchu*, [online]. 2011 1, KPMG. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/b0959ab5-e153-4442-8923-18428c7f7596/Analýza-kongresoveho-a-incentivniho-segmentu-cesto.pdf>.



- Reference s fotogalerií - v prezentaci by neměl chybět alespoň zevrubný výčet typu klientů a již zrealizovaných akcí, včetně uvedení destinace a roku realizace s příloženou fotogalerií.
- Platná smlouva s pojišťovnou - tato informace je zcela zásadní, s agenturami bez pojištění není doporučeno začínat jakoukoliv spoluprací.
- Členství v asociacích - osvědčené asociace profesionálních cestovních agentur, jako je například AČR, ASTA nebo SITE, mezi sebe nepustí žádného nováčka bez ověření serióznosti agentury. Členství v nich tedy dodávají agentuře punc důvěryhodnosti.
- Členství v asociacích leteckých dopravců (IATA, Amadeus) - z hlediska flexibility a cenové konkurenceschopnosti při organizaci zahraničních cest je vhodné, aby agentura byla schopna přímo vystavovat letenky. To jí umožňuje pouze členství v uvedených asociacích.

Je důležité uvést, že kromě prvotního kontaktu prostřednictvím internetové prezentace je v případě incentivních agentur častým prvotním kontaktem také samotná konkrétní akce, na které je klient v dané chvíli jako host. To mu umožní sledovat práci incentivní agentury během celé akce a vyhodnotit ji buď jako schopnou pro své vlastní aktivity či pro doporučení známým, nebo naopak jako neprofesionální, a tedy nevhodnou. Proto by zaměstnanci incentivních agentur měli mít velice dobře na zřeteli, že vlastní práce je pro ně nejdůležitější referencí, kterou mohou nové klienty získat, či naopak zcela odradit.

### **3.4.2 Osobní schůzka**

Po selekci několika agentur je vhodným dalším krokem absolvování osobní schůzky, na které by ze strany agentury měl být přítomen ředitel agentury a incentivní manažer, který má akce na starosti. Doporučeným místem je sídlo agentury, kde si klient může udělat názor na její fungování. Vzhledem k tomu, že organizace incentivních akcí je často dlouhodobějšího charakteru a kontakt obou stran je poměrně intenzivní, je důležité, aby osoby, které na akci budou ze strany agentury pracovat, klientovi vyhovovaly také po lidské stránce.

### 3.4.3 Předložení nabídky

Po schůzce obvykle dochází ke třetímu kroku a tím je předložení konkrétní nabídky pro danou akci. Ta je při finálním výběru agentury klíčová. Prvotní nabídka by především měla mít již na první pohled kvalitní grafickou úpravu, obsahovou a hlavně také gramatickou správnost. Nezbytnou součástí nabídky je krátké představení společnosti, uvedení zkušeností s akcemi podobného druhu, jako je ta poptávaná, představení realizačního týmu. Je vhodné přiložit také aktuální výpis z obchodního rejstříku a kopii smlouvy o pojištění proti úpadku. Dále by měla následovat stručná rekapitulace zadání včetně všech důležitých údajů, kterými jsou hlavně typ a cíl akce, datum, cílová skupina, destinace, počet osob (rozdělení muži, ženy, děti), rozpočet.

V další části je potom již konkrétní nabídka včetně obecného představení destinace, uvedení důvodů pro její výběr, podrobný nástin programu s několika variantami - to vše doplněno fotografiemi. Na závěr je neoddělitelnou součástí detailní strukturovaný rozpočet v požadované měně, jehož součástí je provize agentury za uvedené služby.

### 3.4.4 Inspekční cesta

Profesionální incentivní agentura rovněž automaticky nabídne při incentivních akcích většího rozsahu organizaci tzv. inspekční cesty. Jedná se o kontrolní cestu zástupce agentury i klienta do zvolené destinace s možností prohlédnout si, zkontrolovat a případně změnit lokace, které hodlá při své akci využít. Zároveň má možnost zkontrolovat objednaný program přímo v místě konání a případně ho poupravit. Úhrada takové cesty závisí na stavu obchodní smlouvy a na individuálním případě. V případě již uzavřené smlouvy mezi agenturou a klientem bývá cesta často hrazena agenturou. Náklady mohou být ale i rozděleny napůl či plně hrazeny klientem. Běžně bývá rovněž zakotveno ve smlouvě, že cestu hradí klient, ovšem v případě, kdy se danou akci rozhodne v uvedeném rozsahu realizovat, budou náklady na inspekční cestu z celkové ceny zakázky odečteny. Pokud se akce koná v České republice, čímž odpadají vyšší výdaje, bývají inspekční cesty ve většině případů automatickou součástí přípravy akce.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> EDEN GROUP. *Event marketing v cestovním ruchu. Event marketing MICE pro střední management.* [online]. 2007 1. Praha: Eden Group. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9_4.pdf).

### **3.4.5 Uzavření smlouvy**

Vybral-li si klient incentivní agenturu a chystá-li se k podpisu smlouvy, neměl by zapomenout ve smlouvě ošetřit všechny důležité údaje. Jsou jimi především rozpočet a s ním související způsob úhrady za služby, způsob platby za služby objednané nad rámec rozpočtu, uvedení podrobného rozsahu služeb, popis řešení situace v případě zásahu tzv. třetí moci, což jsou neočekávané přírodní katastrofy, politické převraty apod., které nemůže dodavatel ovlivnit. Vhodné je také detailně uvést způsob řešení problémů mezi oběma stranami v otázkách plateb a dodání objednaných služeb. Jen tak je do budoucna možno zabránit nepříjemným situacím.

## **3.5 Srovnání incentivní VIP akce s klasickým zájezdem**

### **3.5.1 Zájezd do 5\* hotelu v Jordánsku**

#### **Standardní postup při zájezdu s cestovní kanceláří - 120 osob**

- volba hotelu online na stránkách CK nebo z katalogu,
- možnost doobjednat některý z 10 uvedených výletů a pojištění,
- vyplnění potřebných přihlašovacích formulářů,
- úhrada zálohy na základě faktury, doplatek obvykle 1 měsíc před zájezdem,
- cca týden před zájezdem obdrží účastníci letenky, voucher na ubytování, informace o odletu a příletu a praktické informace ohledně dopravy a destinace,
- po příletu do destinace účastníky rozváží do hotelu autobus,
- na začátku pobytu uvítací schůzka s místním delegátem - informace o hotelových službách, možných výletech apod.,
- individuální pobyt v hotelu,
- organizovaný odvoz autobusem na letiště, let do Prahy, ukončení zájezdu.

#### **Incentivní zájezd pro VIP klientelu - 120 osob**

- vyselektovaní účastníci z řad vrcholového managementu obdrží kreativně řešenou pozvánku spolu s malým dárkem symbolizujícím zvolenou destinaci,
- incentivní agentura vytváří speciální webové stránky pro danou akci obsahující veškeré důležité informace a registrační formulář,
- měsíc před akcí je prostřednictvím incentivní agentury každý účastník osobně obvolán s připomenutím dané akce a potvrzením účasti,

- zároveň účastníci obdrží tištěné materiály o destinaci a programu vyrobené na míru v designu zadavatele,
- akce se účastní vrcholový management zadavatele akce, 5 členů organizačního týmu a 1 profesionální moderátor,
- účastníci akce odlétají soukromým charterovým letem z odděleného terminálu,
- mají rezervována zdarma místa pro své automobily nebo přijíždí taxislužbou,
- zavazadla po vstupu do terminálu odevzdávají skupině organizátorů, kteří zajistí jejich dopravu až do konkrétních pokojů v hotelu v cílové destinaci,
- organizátoři předávají letenky,
- pro hosty je připraveno v prostorách terminálu občerstvení,
- bez nutnosti čekat ve frontách účastníci nastupují do letadla, během letu je podáván VIP catering,
- v cílové destinaci hosté pouze projdou celním odbavením bez nutnosti starat se o zavazadla,
- po příjezdu autobusem do hotelu je k dispozici personál, který bez nutnosti čekání předá předpřipravené hotelové karty a nabídne welcome drink,
- v hotelu vítá hosty profesionální český moderátor, který má za úkol provázet hosty během celého pobytu a podávat organizační informace,
- večer probíhá privátní akce ve stylu jordánského večeru s rautem v poušti, kam se hosté dopravují luxusními terénními vozy,
- ve foyer hotelu je 24 hodin denně k dispozici informační stánek incentivní agentury s 1-3 zaměstnanci dle potřeby,
- během celého programu je věnována maximální pozornost tomu, aby účastníci nemuseli nikde zbytečně čekat, aby měli veškeré pohodlí a servis a dostávali kompletní potřebné informace,
- pro účastníky je každý den připraven privátní program tak, aby exkluzivním způsobem poznali atraktivní místa v navštívené destinaci,
- při odjezdu a odletu je opět věnováno maximální úsilí tomu, aby se hosté vyhnuli jakémukoliv dlouhému čekání ve frontách, a pokud je to na přechodnou dobu nutné, je zajištěno zpříjemnění alespoň formou občerstvení,
- po skončení zájezdu hosté obdrží písemné kreativní poděkování za účast na akci s malým dárkem, CD s fotogalerií a jsou požádáni o vyplnění krátkého online dotazníku.

### **3.5.2 Zájezd do rakouských Alp s lyžováním**

#### **Standardní zájezd s cestovní kanceláří - 20 osob (doprava individuální)**

- volba hotelu online na stránkách CK nebo z katalogu,
- možnost doobjednat pojištění,
- vyplnění potřebných přihlašovacích formulářů,
- úhrada zálohy na základě faktury, doplatek obvykle 1 měsíc před zájezdem,
- cca týden před zájezdem účastníci obdrží voucher na ubytování a praktické informace o destinaci,
- individuální pobyt v hotelu, individuální odjezd.

#### **Incentivní zájezd pro VIP klientelu - 20 osob**

- vyselektovaní účastníci obdrží kreativně řešenou pozvánku od managementu zadavatele na lyžařský pobyt se speciální nabídkou testování nejnovějších modelů 2 prestižních značek lyží,
- měsíc před akcí je prostřednictvím incentivní agentury každý účastník osobně obvolán s připomenutím dané akce a potvrzením účasti,
- akce se kromě hostů účastní vyšší management zadavatele akce, 1 člen organizačního týmu a 2 testeři lyží pouze pro danou skupinu,
- účastníci se dopravují individuálně automobily,
- po příjezdu je připraven welcome drink a hosté obdrží program akce,
- následuje představení programu testování lyží,
- během pobytu se hostům celý den věnují testeři, kteří zde mají pro tyto účely privátní stánek přímo na svahu,
- skupina se stravuje v odděleném salóнку,
- po celou dobu pobytu je k dispozici zástupce incentivní agentury, který řeší dotazy, eventuální problémy, podává informace apod.,
- po skončení zájezdu hosté obdrží kreativní písemné poděkování za účast na akci s malým dárkem a CD s fotogalerií.

## **4 TEORETICKO-EMPIRICKÁ ČÁST**

### **- ROZVOJ ICR A NÁVRATNOST INVESTIC**

Na současném světovém trhu podnikají v každém oboru minimálně desítky společností, jejichž produkty bývají na víceméně srovnatelné úrovni a často za velice podobné ceny. Pro zákazníky je proto orientace v nabídce jednotlivých firem velice náročná, naopak pro společnosti je náročné nové zákazníky získávat. Zvláště na poli B2B podnikání nejde jen o samotný jednorázový nákup nového produktu či služby, ale většinou o dlouhodobou spolupráci zahrnující jejich implementaci, servis, upgrade apod. Takováto spolupráce se neobejde bez intenzivní komunikace obou stran. Při výběru vhodného dodavatele si podvědomě vybíráme nejen produkt nebo službu samotnou, ale jsme hodně ovlivněni osobním vystupováním těch, kdo nám produkt nebo službu nabízejí. Zde je důležité uvědomit si, že dobré osobní kontakty a vztahy se zákazníky/obchodními partnery/zaměstnanci vždy byly a jsou i dnes na prvním místě, abychom byli úspěšní ve svém podnikání.

To je zapotřebí mít na mysli například v situaci, kdy se účastníme výběrového řízení spolu s několika dalšími dodavateli. Pokud má daná společnost o zakázku zájem, měla by již s dostatečným časovým předstihem pracovat na způsobu, jak navázat dobré osobní kontakty s tzv. decision makery v zadavatelské společnosti. (Decision maker je převzatý anglický výraz pro řídicího pracovníka s rozhodujícími pravomocemi.) Výběr správných osob je velice důležitý, abychom předešli zbytečným investicím do špatně zvolených lidí, kteří se za decision makera pouze vydávají.

Pro lepší představu autorka uvádí konkrétní fiktivní příklad. Pracujeme pro společnost A a máme zájem o získání atraktivní zakázky pro společnost XY. Ve společnosti XY nikoho osobně neznáme, ale víme, že s touto společností má velice dobré vztahy náš obchodní partner B. Obchodní partner B si je své výhody dobře vědom a může se rozhodnout, zda svých kontaktů využije pro naši společnost A nebo pro několik dalších společností, kterým je také obchodním partnerem. Obchodní partner B je tedy pro nás klíčovou společností. Víme, že obchodní partner B velice rád sleduje závody Formule 1. Zkontaktujeme incentívni agenturu a zadáme jí poptávku na vypracování vhodné akce. Agentura navrhne zájezd na závody Formule 1 v Monacu s nadstandardním programem ve formě soukromé prohlídky vybrané stáje a možností projížďky v závodním autě. Aby se obchodní partner B necítil jako jediný účastník nepohodlně,

rozhodneme se pozvat 10 dalších vybraných obchodních partnerů, kteří jsou pro nás klíčoví v jiných zakázkách. Decision makeři 6 vybraných obchodních partnerů potvrzují svoji účast a cestují s decision makery naší společnosti A do Monaca. Zde přichází na řadu vyjednávací umění a schopnosti hostitele navázat dobré vztahy. Principiálně však máme během 3 dnů mnoho příležitostí si v neformálním prostředí tzv. připravit půdu pro blížící se výběrové řízení.

Po návratu dochází k vypsání oficiálního výběrového řízení společností XY. Obchodního partnera B osloví kromě nás další 3 firmy. Vzhledem k dobrým osobním vztahům, které jsme si během akce vybudovali, se však partner B rozhoduje pro naši společnost a její nabídku také prezentuje společnosti XY jako nejlepší. Příklad s takovýmto průběhem je ideálním příkladem toho, jak incentiva může pozitivně ovlivnit získání obchodních zakázek.

Další příležitostí, při které se společnosti obrací na incentivní agentury, je odměna nebo pozitivní motivace zaměstnanců nebo obchodních partnerů. Vedení společnosti si bývá velmi dobře vědomo, že jedním ze základů úspěšného podnikání jsou spokojení zaměstnanci a že se vložená, i když často nezanedbatelná investice právě do jejich spokojenosti velice dobře vyplatí a vrátí.

Jako příklad autorka uvádí výroční akce pro zaměstnance společnosti. Vedení společnosti chce touto formou poděkovat zaměstnancům za celoroční úsilí, dát najevo, že si jejich práce váží, a formou společných sportovních, kulturních nebo uměleckých zážitků také upevnit dobré vzájemné vztahy. Stejným způsobem oceňují společnosti také práci obchodních partnerů, kteří jsou pro určitý typ podnikání stěžejním zprostředkovatelem byznysu. O kvalitní obchodní partnery je na trhu zájem, a proto je zajištění jejich spokojenosti a oddanosti klíčové. Proto se pro ně často připravují i několikadenní exkluzivní zájezdy do exotických destinací s výjimečnými zážitky. Investice se nicméně z dlouhodobého hlediska velmi dobře vyplácejí, neboť během takovýchto pobytů vznikají velice pevná přátelství nebo alespoň obchodní vztahy, které - pokud se oboustranně podporují - přetrvávají léta.

V praxi se setkáváme s mnoha různými obchodními situacemi a na každou se samozřejmě hodí jiný přístup a odlišný postup. Vždy je zapotřebí pečlivé přípravy, vytýčení jasného cíle a zvážení výše investic do podpory daného byznysu. Incentivní agentura by při přípravě nabídek měla být s těmito fakty alespoň v obecné rovině seznámena a přizpůsobit jim pečlivě svoji nabídku.

Jisté riziko v případě investic do incentivních akcí na podporu prodeje existuje vždy. Návratnost zde není nikdy stoprocentně zaručitelná a často je těžko měřitelná. Žádná společnost nemá samozřejmě právo účastí na incentivní akci podmiňovat uzavření následného obchodního případu ani vyvíjet nátlak na zaměstnance. Určitá míra rizika však k podnikání patří a dnes již mnohaletá praxe ICR potvrzuje, že pokud jsou investice do rozvoje obchodních vztahů smysluplně a pečlivě připravovány, přinášejí ve většině případů svoje pozitivní výsledky.

Konkrétní čísla a příklady bohužel v odborném tisku nebývají k dispozici, neboť se jedná o velice choulostivé informace, které společnosti nerady prozrazují a ani jim to žádná povinnost neukládá. Ze tří klíčových složek kongresové turistiky je sektor incentivních cest nejméně prozkoumaný. Společnosti realizují incentivní programy, aby podpořily prodej, zvýšily zisky, zlepšily služby, pozdvihly morálku, udržely si personál nebo poskytly poznání/uznání úzce vybraným pracovníkům.

Míra tajemství obklopující tuto složku cestovního ruchu skvěle osvětluje nedostatek výzkumů. A jak je psáno ve zprávě srílanského Convention Bureau (Sri Lankan Convention Bureau Report, str. 3): *„Počty incentivních cest byly zase jednou opomenuty vzhledem k neochotě vytvářet takové údaje o počtech těchto cest, neboť se má za to, že tyto poskytnuté informace budou k újmě vlastního obchodu a/nebo neschopnosti oddělit čísla o incentivních cestách, které jsou získávány od hotelů, od obecných údajů o cestovním ruchu.“*<sup>27</sup>

V mnoha publikacích věnovaných ICR, včetně té od Petra Šindlera, ze které ji autorka vybírala, se dočteme chytrý bonmnot, jehož původní autorství se připisuje Rogeru Bannisterovi, klinickému výzkumníkovi a velkému sportovci. Může však sloužit jako velice dobrý argument, který se dá aplikovat i v oblasti pořádání akcí na podporu byznysu. *„Každé ráno se v Africe probudí gazela s vědomím, že musí běžet rychleji než nejrychlejší lev, aby nebyla sežrána. Každé ráno se v Africe probudí také lev. Ví, že musí být rychlejší než nejpomalejší gazela, protože jinak zůstane hladý. Je v podstatě lhostejný, zda být lvem nebo gazelou. Pokaždé, když vyjde slunce, musí oba běžet!“*<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> EDEN GROUP. *Event marketing v cestovním ruchu. Event marketing MICE pro střední management.* [online]. 2007 1. Praha: Eden Group. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9_4.pdf).

<sup>28</sup> ŠINDLER, P. *Event marketing, jak využít emoce v marketingové komunikaci.* 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN: 978-80-247-6371-2.



## 4.1 Obecné předpoklady pro rozvoj incentivy

K tomu, aby se incentivní cestovní ruch mohl v dané zemi úspěšně rozvíjet, je zapotřebí několika předpokladů, čímž se zabývá i publikace *Event marketing v cestovním ruchu*, která je vyčleňuje do několika skupin.<sup>29</sup> Autorka práce však tyto předpoklady poupravila s ohledem na specifika incentivy.

### Politická stabilita

Zásadní je politická stabilita a bezpečnost dané země, která je zvláště v posledních letech ve spojení s cestovním ruchem obecně velice diskutabilním a diskutovaným tématem. Vzhledem k rostoucím teroristickým útokům, a to i v jinak zcela bezpečných zemích, je v podstatě téměř nemožné označit jakoukoliv zemi za úplně bezpečnou. Nicméně riziko teroristického útoku v jinak zcela politicky stabilním státě je mnohem nižší oproti bezpečnostním rizikům ve státech, kde pravidelně probíhají například válečné konflikty, politický převrat nebo náboženské či menšinové ozbrojené nepokoje. Vlády, které chtějí investovat do rozvoje nejen incentivního cestovního ruchu ve své zemi, musí jako jeden ze stěžejních bodů řešit, zda je tato země vnímána pro potenciální turisty jako bezpečná.

### Úroveň služeb

Dalším důležitým faktorem je úroveň a kvalita nabídky služeb incentivního cestovního ruchu. Konkurence v nabídkách jednotlivých zemí je v současnosti obrovská a nároky investorů do incentivy se stále zvyšují. Uspěť tedy mohou pouze ti nejlepší a nejprofesionálnější. S tím souvisí i ekonomická úroveň státu a jeho investice do rozvoje cestovního ruchu (opravy historických objektů, kvalitní ubytovací kapacity apod.).

### Dostupnost

Nezanedbatelná je i dobrá dostupnost dané země a s ní související administrativní požadavky pro vstup. Příliš přísná vízová či celní politika nebo komplikované letecké spojení může být zásadní překážkou pro volbu této destinace, i přes její například historickou atraktivitu.

---

<sup>29</sup> EDEN GROUP. *Event marketing v cestovním ruchu. Event marketing MICE pro střední management*. [online]. 2007 1. Praha: Eden Group. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9_4.pdf).

### **Turistické atrakce**

Jednoznačnou výhodu mají samozřejmě země, které disponují turisticky zajímavými „atrakcemi“ v podobě přírodních krás, historických památek či architektonických skvostů. Tento předpoklad je pro každou zemi víceméně již daný, nicméně v kombinaci s předpoklady ostatními je možné ho buď podpořit, či zcela nevyužít.

### **Ekologie**

Zmínit je zapotřebí také ekologické předpoklady. Zde narážíme na začarovaný kruh. Vlivem cestovního ruchu přispíváme k negativnímu ovlivňování životního prostředí, na druhou stranu příjmy z cestovního ruchu umožňují jeho ochranu a rozvoj. Je tedy zapotřebí, aby obě hlediska byla ve vzájemném souladu.

### **Personál**

Pro rozvoj a udržení zájmu o incentivní akce je nezbytně nutný rovněž dostatečně proškolený a profesionální personál z řad zaměstnanců ubytovacích a dopravních služeb, provozovatelů i zprostředkovatelů turistických služeb a neposlední řadě také incentivních specialistů.

### **Propagace**

Splňuje-li země výše uvedená kritéria, neměla by zapomenout ani na vhodnou sebestpropagaci během odborných mezinárodních veletrhů cestovního ruchu, profesionální internetovou prezentaci svého turistického potenciálu a další vhodnou formu prezentace pro ostatní státy.

## **4.2 Potenciál ČR pro pořádání akcí ICR**

Česká republika obecně splňuje předpoklady pro to, aby byla vhodnou nejen incentivní, ale i kongresovou destinací. Prezentaci České republiky v zahraničí se věnuje agentura CzechTourism. Z jejích statistik vyplývá, že již na konci 90. let minulého století se Česká republika zařadila mezi nepopulárnější destinace pro všechny oblasti MICE akcí. V současné době se především v hlavním městě nacházejí desítky prostor vhodných pro pořádání nejen incentivních programů, ale také konferencí a kongresů. Většina z nich splňuje mezinárodní standardy a je schopna poskytnout zázemí i pro významné akce, což Česká republika dokázala při pořádání například výročního zasedání Mezinárodního měnového fondu a Světové banky v roce 2000 nebo Summitu Severoatlantické aliance v roce 2002, které proběhly v Kongresovém centru Praha.

### **Sumarizace výhod ČR jako destinace pro pořádání incentivních akcí:<sup>30</sup>**

- centrální poloha, a tudíž dobrá dostupnost pro většinu evropských zemí,
- historické bohatství země,
- Praha jako hlavní atrakce při návštěvě České republiky,
- kvalitní infrastruktura v Praze a rozvinutá nízkonákladová letecká doprava,
- bezpečná destinace,
- dostatečná ubytovací kapacita v hlavním městě,
- zdravá konkurence ve smyslu vhodných ubytovacích a stravovacích kapacit,
- tradice lázeňských služeb na vysoké úrovni,
- atraktivní lokality zaštitěné organizací UNESCO.

### **Sumarizace nevýhod ČR jako destinace pro pořádání incentivních akcí:<sup>31</sup>**

- problematika lidských zdrojů (nedostatečná jazyková vybavenost, zkušenosti, flexibilita, orientace na zákazníka apod.),
- příliš velká centralizace cestovního ruchu v Praze,
- často vysoké ceny za ubytování a služby, které nejsou v souladu s kvalitou,
- nedostatečná ubytovací kapacita v ostatních krajích kromě Prahy,
- absence nadstandardních služeb a produktů incentivního ruchu související s nepochopením produktu jako takového,
- nedostatečná infrastruktura v ostatních krajích mimo Prahu,
- chybějící propagace ČR při důležitých příležitostech, veletrzích ICR,
- chybějící dostupná a ucelená databáze firem, které na vysoké úrovni zabezpečí kongres nebo incentivu „na klíč“,
- špatná spolupráce hotelů a organizátorů incentivních akcí.

## **4.3 Prognóza dalšího vývoje ICR**

Na incentivní cesty je nahlíženo jako na nejvýnosnější sektor MICE průmyslu. Dle výsledků studie společnosti The Society of Incentive & Travel Executives SITE, 2004 hovoříme o obratu celosvětového trhu incentivních cest v multimiliardách dolarů.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> PETŘÍČKOVÁ, K. *Podpora rozvoje kongresového a incentivního turismu v regionech ČR*. In: C.O.T. [online]. 2007 [cit. 2013-07-23]. Dostupné z: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&id=7330>

<sup>31</sup> PETŘÍČKOVÁ, K. *Podpora rozvoje kongresového a incentivního turismu v regionech ČR*. In: C.O.T. [online]. 2007 [cit. 2013-07-23]. Dostupné z: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&id=7330>

<sup>32</sup> EDEN GROUP. *Event marketing v cestovním ruchu. Event marketing MICE pro střední management*. [online]. 2007 1. Praha: Eden Group. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9_4.pdf).

ICR však citlivě reaguje na stav ekonomiky dané země. Podle studie Federace pro incentivní cesty provedené v r. 2003 (Incentive Federations Incentive Study 2003) bylo zjištěno, že hlavním důvodem pro snížení nákladů do oblasti incentive je horší ekonomická situace firmy. Mezi dalšími důvody se objevily argumenty jako nejistota výsledků programu, nejistota, jaký druh incentivních cest nabízet, nedostatečné znalosti incentivních programů a jak měřit jejich výsledky, administrativu, právní odpovědnosti a odpor managementu.<sup>33</sup>

Reakce na ekonomickou situaci probíhá dle statistik až s určitým zpožděním. Obecně má však za následek snižování nákladů, zkracování délky akcí a snižování počtu účastníků. Veškeré náklady jsou mnohem pečlivěji kontrolovány a sledovány, je vyžadována detailní nákladová dokumentace.<sup>34</sup> Společnosti kladou větší důraz na návratnost investic a požadují od incentivních agentur evaluaci úspěšnosti. Upouští se od organizace finančně náročných cest v exkluzivních zahraničních destinacích, nicméně stále na trhu existuje typ klientů, kteří je vyžadují. Mnohem větší důraz je kladen na volbu účastníků akcí, na bezproblémový průběh celé akce a na program, který má přinášet jedinečné a všestranné zážitky. Oblíbené začínají být spíše komorní akce, kdy je důraz kladen na individuální aktivity mimo pracovní dobu s možností navazování dlouhodobějších kontaktů. Trendem současné doby obecně je ekologie a biostyl. To se často velice úzce promítá i do požadavků klientů při organizaci incentivních akcí. Pozitivní je pokračující trend zakládání poboček mezinárodních společností v ČR.

#### **Sumarizace aktuálních trendů ICR v souvislosti s ČR:<sup>35</sup>**

- rostoucí obliba destinací blízkých, známých a bezpečných,
- využívání fondů EU do rozvoje infrastruktury a marketingu,
- rozvoj komunikačních technologií, lepší využití internetu,
- kladení důrazu, podpory a rozvoje typických lokálních služeb - vinařství, pivovarnictví, ekoturistika, venkov, historie a přírodní lokality apod.,
- dobře fungující infrastruktura,

---

<sup>33</sup> HAVEL, M. a JÁNOŠKA, K. *Vademecum pro profesionály ve světě MICE, Díl 1. Průvodce světem MICE*. [online]. 2008, 1. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.

Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/2909e306-3775-4cc5-95e8-950d6950852d/GetFile3\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/2909e306-3775-4cc5-95e8-950d6950852d/GetFile3_4.pdf).

<sup>34</sup> HAVEL, M. a JÁNOŠKA, K. *Vademecum pro profesionály ve světě MICE, Díl 1. Průvodce světem MICE*. [online]. 2008, 1. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.

Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/2909e306-3775-4cc5-95e8-950d6950852d/GetFile3\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/2909e306-3775-4cc5-95e8-950d6950852d/GetFile3_4.pdf).

<sup>35</sup> EDEN GROUP. *Event marketing v cestovním ruchu. Event marketing MICE pro střední management*. [online]. 2007 1. Praha: Eden Group. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9_4.pdf).

- vzdělaný personál (jazykové znalosti, znalosti problematiky, flexibilita, ochota a úroveň vystupování),
- vyšší obliba adrenalinových aktivit a lázeňských procedur v hotelových balneo a fitnesscentrech, s tím souvisí modernizace a budování wellnesscenter,
- kreativní a intenzivní propagace ČR jako světové MICE destinace,
- podpora rozvoje MICE akcí v jednotlivých regionech od státních institucí,
- podpora příchodu nových investorů do ČR,
- rostoucí podíl žen a starších osob - nutnost brát v potaz při přípravě programu.

## **5 PRAKTICKÁ ČÁST - OPTIMÁLNÍ STRATEGIE PRO ÚSPĚŠNÝ ROZVOJ INCENTIVNÍ AGENTURY V ČR**

### **5.1 Metodika a koncepce výzkumné části práce**

Po podrobné teoretické analýze odvětví ICR a všech jeho aktivních subjektů volí autorka v praktické části formu případové studie reálné české incentivní agentury, aby na konkrétních příkladech analyzovala a hodnotila podnikatelskou strategii konkrétní společnosti a úroveň jejích poskytovaných služeb ICR. V rámci metodologického postupu autorka nejdříve pozoruje a analyzuje jednotlivé etapy rozvoje společnosti na trhu s jejími negativy i pozitivy, tyto etapy poté kriticky vyhodnocuje. Při vyhodnocování vychází z komparativní metody teoretických východisek s poznatky z praxe a rešerše odborné literatury. Na základě zjištěných výsledků - pozitivních i negativních - navrhuje sérii doporučení, které mohou pomoci eliminovat zjištěné nedostatky a zefektivnit činnost společnosti. Tato doporučení je možno obecně aplikovat na všechny společnosti podnikající na českém trhu v oblasti ICR.

### **5.2 Pohled první - Společnost Senator Travel (dále jen společnost S) Rekapitulace vývoje od založení společnosti S po rok 2010**

Společnost S vznikla v roce 2005 jako zcela nový subjekt 2 spolumajitelů. Zakladatelé stáli řadu let na straně zadavatelů akcí v pozici vyššího managementu velkých mezinárodních společností a jejich regionálních zastoupení, tedy svých budoucích zákazníků. Na tomto faktu a výborných osobních kontaktech z těchto pozic v podstatě také staví svoji obchodní strategii při získávání prvních zákazníků.

Při zakládání vlastní společnosti se však spolumajitelé najednou ocitají ve zcela odlišné situaci, kdy jsou oni sami zodpovědní za svoji společnost a své zaměstnance a rozhodnutí je pouze na nich samotných. Přináší to s sebou množství výhod ohledně širokých možností seberealizace, vytvoření zcela nového podnikatelského subjektu na trhu dle svých zkušeností, návrhů, kreativity a plánů, ale zároveň nutnost přijmout plnou zodpovědnost za své činy a jednání.

Impulsem pro založení společnosti S je společný názor zakladatelů vycházející z mnoha konkrétních praktických zkušeností, kdy nabídka a kvalita agentur poskytujících služby ICR na českém trhu není v drtivé většině případů na odpovídající úrovni srovnatelné například se zeměmi Západní Evropy.

První měsíc činnosti věnují zakladatelé nejdůležitějším aktivitám spojeným se založením společnosti. Vyřizují administrativní náležitosti a formality, zprovozňují kanceláře, vytvářejí internetovou prezentaci a zajišťují základní grafické a vizuální materiály (vizitky, profil, kolaterál apod.). Rovněž uzavírají povinné pojištění, spolupráci s bankou a smlouvu s účetní firmou o vedení účetnictví. Uzavírají pracovní poměr s prvním zaměstnancem. Z nákladového hlediska není založení společnosti poskytující především služby výrazně finančně náročné, vystačí standardní půjčka. Podnikají ve vlastních prostorách.

Již během vyřizování všech těchto formalit se začínají intenzivně věnovat obchodnické činnosti a snaží se získat pro svoji činnost první zákazníky. Svoji nabídku soustředí na čistě incentivní akce a nabídku exkluzivních - na míru šitých - individuálních dovolených. Daří se získat první zákazníky pro obě oblasti a firma si tak vytváří první důležité reference, které bude moci použít pro prezentace u zcela nových potenciálních klientů. Zaměstnanci se o svoji práci dělí s tím, že každý se kromě toho specializuje na určitou oblast, ve které má specifické znalosti.

Spokojení klienti z proběhlých akcí - ať již ze strany zadavatelů, tak i ze strany hostů na akci - se začínají na společnost S přímo obracet s poptávkou po dalších akcích. Majitelé na základě toho přijímají nové zaměstnance s cílem vybudovat společnost o maximálně 8 stálých zaměstnancích, kteří sice budou na stěžejních akcích pracovat společně, ale v běžné činnosti se již budou specializovat ve 2 odděleních - incentivním a letenkářském. Cílem letenkářského oddělení je získat licenci Amadeus, která umožňuje naprostou samostatnost v oblasti letenkářských služeb, včetně tisku letenek, čímž společnost S povýší úroveň svých služeb a nabídne velkou flexibilitu při organizaci zahraničních akcí. Kritéria pro přijetí nových členů Amadea jsou velice přísná, ale společnosti S se nakonec podaří získat licenci, což považuje za svůj velký úspěch, kterým si zvyšuje svůj kredit před klienty.

Po 2 letech činnosti má společnost S 8 stálých zaměstnanců, včetně recepční a vlastní účetní, která je pro společnost ekonomičtější než externí. Kancelářské prostory jsou 100% využity. Incentivní oddělení pořádá 80 % svých akcí v zahraničí, 20 % potom

na českém území. Tato situace vzniká v podstatě přirozeně na základě požadavků klientů společnosti bez přímé snahy o vymezení se ve své činnosti na zahraniční destinace. Incentivní oddělení má specialistu zabývajícího se organizací individuálních luxusních dovolených šitých na míru. Toto místo bylo vytvořeno na základě vzrůstající poptávky po tomto typu akcí. Jeho klienti jsou často účastníci incentivních akcí organizovaných společnostmi S, kteří se rozhodli využít společnost S i pro realizaci své soukromé dovolené. Jedná se o movité klienty, kteří se nespokojí s tradičním pojetím dovolené, ale žádají nestandardní služby a celou dovolenou ušitou přesně na míru. Letenkářské oddělení kromě letenek zabezpečuje komplexní služby v oblasti služebních cest, to znamená vyřízení pojištění, ubytování, dopravu apod. Jako své klienty získává toto oddělení několik významných společností, jejichž zaměstnanci velice pravidelně a často cestují a vytváří pro ně bonusový program pro stálé zákazníky.

Společnosti S se poměně daří, obrat firmy se každým rokem zvyšuje a je schopna svým zaměstnancům nabídnout nadstandardní pracovní podmínky v podobě výjezdních zasedání s relaxačním programem, týden dovolené navíc, stravenky, kurzy anglického a ruského jazyka apod. Největším problémem, se kterým se společnost S potýká, začíná být velký tlak na cenu a nerealistické požadavky klientů. Jedním příkladem za všechny, který dokládá situaci, je požadavek vysokého manažera jedné společnosti na plánovanou incentivní akci: „Chtěli bychom pozvat naše klienty do velice netradiční přímořské lokality s možností koupání, max. do 3 hodin letu, kam létá nejlépe ČSA.“ Tento požadavek, ač myšlen s naprostou vážností, je v podstatě nesplnitelný, neboť ČSA létá do destinací, které jsou Čechy frekventovaně využívány. Druhým problémem v tomto zadání je samozřejmě také to, že 3 hodiny letu jsou velice limitující. Společnost S tedy musí věnovat velké úsilí tomu, jak obhájit nabídku konkrétních destinací a uvedenou cenu za své služby.

S rokem 2009 přichází nejdříve ekonomická stagnace, která postupně přechází v celoevropskou krizi. Výdaje na marketing, pod něž patří i výdaje na incentivu, patří bohužel mezi první, které jsou při horších hospodářských výsledcích firem sníženy na minimum, v častých případech na přechodnou dobu úplně zmrazeny. Především společnosti zabývající se informačními technologiemi, které do té doby velice dobře prosperovaly a pro společnost S znamenaly výrazný zdroj příjmů, procházejí vážnou krizí a některé dokonce i zanikají. Společnosti S hrozí, že o tyto zákazníky přijde nebo že se objem jimi investovaných prostředků do incentivních akcí sníží na minimum. To



by pro společnost S mohlo mít velice negativní dopad a hrozilo by propouštění zaměstnanců.

Ve stejnou dobu přichází příležitost přijmout nového, velice zkušeného zaměstnance s výbornými dlouholetými kontakty, který má zájem rozvinout v rámci společnosti S zcela nový segment inomingových akcí, tedy těch, kdy klienti ze zahraničí cestují do České republiky. V tomto případě se jedná především o klienty z amerického a ruského trhu, se kterými má tento zájemce velice dobré kontakty. Přijmout tohoto zaměstnance by však znamenalo vytvořit zcela nové celé oddělení o 5 osobách a posílit oddělení letenkářské i incentivní. Jednalo by se totiž nejvíce o akce typu kongresů a konferencí s incentivním programem, kterých se mnohdy účastní několik set až 1 tisíc účastníků a na jejich organizaci musí pracovat celý tým.

V mezičase přichází první špatné zprávy od stávajících zákazníků. Jeden významný klient zcela zanikl, další významně snižují investice do incentivních akcí. U dalšího se zcela vyměnilo vedení společnosti a mění dodavatele incentivních akcí. Hrozí, že zaměstnanci společnosti S nebudou mít dostatek práce a společnost by se dostala do existenčních potíží.

Majitelé jsou postaveni před velice složitou volbu. Nepřijmou-li nabídku na vytvoření nového oddělení, budou muset propustit několik zaměstnanců. To je však samo o sobě finančně dosti náročné vzhledem k vysokému zákonnému odstupnému. Kromě toho majitelé věří, že situace je pouze přechodná, a obávají se tedy toho, aby za několik měsíců nebyli nuceni přijmout opětovně nové zaměstnance, až se ekonomika ožíví, což je pro firmu velice neekonomické a rozbije to dobře fungující stávající kolektiv.

Budou-li souhlasit s vytvořením nového inomingového oddělení, znamená to pro ně zásadní rozšíření společnosti, se kterým při jejím zakládání v žádném případě nepočítali. A to navíc v době, která je ekonomicky velice nestabilní. Rozšíření by s sebou neslo stěhování do nových větších prostor, znamenajících výrazně vyšší nájem a další nezanedbatelné výdaje do vytvoření oddělení a potřebných prezentačních materiálů tištěných i elektronických. Zároveň by se z malé, téměř rodinné firmy, stala větší společnost přinášející s sebou logicky také větší množství personálních problémů, administrativy apod.

Majitelé se zároveň od doby vzniku společnosti dostali i do jiných životních situací. Jeden zakládá rodinu, a je tedy v rozhodování opatrnější a spíše pesimističtější, druhý se chce v práci plně realizovat, je plný energie a odhodlání a chce více riskovat.

Dochází tedy k postupně narůstajícím osobním rozporům, což situaci ve společnosti nepomáhá. Majitelé se však nakonec domlouvají a volí variantu rozšiřující se společnosti. Mění banku, získávají výhodnější úvěr a stěhují firmu do větších prostor. A berou tedy na sebe všechna zmiňovaná rizika s tímto krokem spojená.

Během několika měsíců se zformuje nové oddělení, je přijato celkem 8 nových zaměstnanců. Společnost nastavuje nová pravidla a procesy, vzhledem k dvojnásobnému počtu zaměstnanců, k velkému nárůstu administrativy a k velkému zvýšení výdajů na provoz jsou zpřísněna pravidla fungování firmy. Majitelé jsou nuceni čelit větším personálním problémům ve vztazích mezi zaměstnanci jednotlivých oddělení. Organizační práce především na velkých akcích je časově, ale i psychicky poměrně náročná a emoce přerůstají v konflikty. Vedení společnosti s několika zaměstnanci ukončuje pracovní poměr a hledá nové, kteří lépe vyhoví požadavkům na odborné dovednosti.

Incomingovému oddělení se nicméně daří v nové společnosti výborně etablovat a rozjet své aktivity především na americkém a ruském trhu. Přijíždějí první velké skupiny klientů a akce se daří organizovat velice úspěšně. Jsou vytvořeny veškeré potřebné tištěné materiály, nové webové stránky, uzavírají se výhodné smlouvy s významnými českými kongresovými hotely, taxi službami apod. Na akcích se podílí v podstatě celá firma a daří se jí tak překlenout období, kdy incentivních akcí je vzhledem k probíhající krizi méně. To je pro vedení společnosti také zajímavá zkušenost. Dokazuje, že zaměřit podnikání na několik různých oblastí je chytré, neboť v případě, kdy se jedné oblasti nedaří, může ho na přechodnou dobu ekonomicky podržet oddělení druhé.

S odstupem cca 1 roku, který by se dal charakterizovat v historii společnosti S z hlediska incentivních akcí jako nejslabší, se zdá, že trh se začíná oživovat a společnosti se vrací k marketingovým aktivitám. Tato situace přichází právě včas, neboť incomingové oddělení se již velice dobře zaběhlo a zvládne většinu akcí pokrýt ze svých vlastních personálních zdrojů. Společnosti však již nyní o svých marketingových výdajích přemýšlejí ještě pečlivěji než kdy dříve a stává se častěji, že požadavky na cenu překonávají požadavky na kvalitu. Nicméně především v Praze zůstává velké množství firem, které mají danou vnitropodnikovou kulturu a určitou úroveň spolupráce se svými klienty a obchodními partnery, kterou nechtějí snížit. Právě na tyto firmy se zaměřuje obchodní činnost společnosti S.

Vzhledem k vysokým pravidelným provozním nákladům se vedení společnosti S začíná velice pečlivě věnovat kontrole výkonnosti a ziskovosti jednotlivých oddělení. U mnoha zakázek se snižují marže, které je klient ochoten akceptovat, a vypočítává se proto, zda jsou zakázky stále ještě rentabilní. Problematickým se ukazuje letenkářské oddělení, které z důvodu nutné zastupitelnosti zaměstnává 3 pracovníky. Oddělení si však na sebe není v tomto počtu schopno vydělat, nicméně znamená stále ještě velkou konkurenční výhodu. Zajištění letenek pro akce je mnohem flexibilnější a rychlejší než v případě spolupráce se subdodavatelem. Proto je rozhodnuto oddělení dále udržet ve stávající podobě.

Společnost S zároveň v průběhu let zaměstnává střídavě několik obchodníků s cílem získat nové zakázky, jejich činnost se však ukazuje jako velice neefektivní především z toho důvodu, že potenciální klienti chtějí diskutovat přímo s ředitelem společnosti a ne s obchodním zástupcem. Proto po několika pokusech obchodní pozici ve společnosti S ředitel ruší. Vedení investuje do telemarketingové kampaně zajišťované profesionální agenturou především na podporu zvýšení prodeje letenek, ale ani ta nepřináší výrazné zlepšení a výsledky. Vedení společnosti dochází k rozhodnutí, že neefektivnější je v otázce získávání nových zakázek intenzivnější osobní péče o stávající zákazníky. Klienti jsou vůči telemarketingovým typům hovorů velmi odmítaví. Společnost nicméně v podstatě překonává krizi a pokračuje do nového období v celkovém počtu 18 zaměstnanců.

### **5.3 Pohled druhý - aktuální situace společnosti S v roce 2013**

Ve společnosti S došlo v uplynulém období k zásadním změnám. Spolumajitelé se kvůli pokračujícím sporům dohodli na vzájemném odprodeji podílu tak, že zůstává pouze 1 majitel společnosti. Vzájemné vztahy však zůstaly na dobré úrovni a druhý majitel je ve společnosti i nadále zaměstnán.

Z důvodů dlouhodobého snížení marží a pokračující stagnace ekonomiky zvláště v některých odvětvích, kde má společnost S významné zákazníky, se majitel společnosti rozhodl ukončit pracovní vztah s několika zaměstnanci, kteří nebyli z dlouhodobého hlediska zcela vytížení, a snížil tak celkový počet zaměstnanců z původních 18 na současných 14. Zároveň ruší či snižuje některé bonusové programy pro zaměstnance, jako například jazykové kurzy. Snaží se však i nadále udržovat

příjemné pracovní prostředí. Zaměstnance za úspěšné akce a za přivedení nových zákazníků motivuje prostřednictvím finančních odměn.

Rozdělení činnosti mezi jednotlivá oddělení se nemění, je však vyžadována větší zastupitelnost i mezi jednotlivými odděleními především z toho důvodu, že akce nejsou stejnoměrně rozloženy do celého roku, ale jen do několika frekventovaných období. Majitel společnosti změnil obchodní taktiku - v prvních letech se sám účastnil většiny významnějších akcí, jednak aby kontroloval jejich průběh, jednak aby také získával nové potenciální klienty. V tuto chvíli má však již k dispozici dlouholetý stabilní tým vedoucích jednotlivých oddělení, na které se může zcela spolehnout, a tak tuto roli přenechává jim. Sám se věnuje zajišťování a udržování stabilního hospodaření společnosti a udržování úzkých obchodních kontaktů s klienty.

Společnost má výhodu několikaletého působení na trhu, řady prestižních referencí a členství v profesionálních asociacích ICR. To jí při jednání s klienty dodává punc důvěryhodnosti a profesionality, který jí při jejím vzniku logicky chyběl. Při srovnání s prvními roky podnikání má společnost S již méně dlouholetých klientů, na kterých může stavět, situace se změnila, častěji se mění vedení společností a s nimi i dodavatelé. Společnost S tedy již nemůže spoléhat na dlouhodobou spolupráci, ale musí být velice aktivní ve vyhledávání nových zakázek, což se jí poměrně daří. Přičítá to překonání krize určitých ekonomických odvětví. Marže však již jsou obecně podstatně nižší než při zahájení podnikání. Incomingové oddělení tvoří stabilní součást společnosti S, a je tedy ekonomicky výhodné, stejně tak oddělení incentivní. O efektivitě letenářského oddělení se často diskutuje, ale vedení nenachází dostatek argumentů, aby učinilo v této věci nějakou zásadní změnu.

Souhrnně se dá konstatovat, že činnost společnosti S se k roku 2013 vykrystalizovala a stabilizovala. Společnost S získává své zákazníky následujícími nejčastějšími cestami:

- zákazníci společnost S najdou sami prostřednictvím internetových vyhledávačů,
- společnost S jim doporučil známý na základě vlastních pozitivních zkušeností,
- zákazníci se účastnili v pozici hostů jiné akce organizované společností S a byli se službami natolik spokojeni, že si vyžádali přímý kontakt,
- klient se nechal přesvědčit na základě obchodní schůzky iniciované ředitelem společnosti S.

Společnost S již může při své činnosti čerpat z bohatého archivu akcí, databází dodavatelů a dalších cenných kontaktů, která za roky svého působení získala. Využití těchto materiálů zaměstnancům výrazně zjednodušuje práci, neboť typy akcí i klientů se často podobají. Klienti společnosti S obvykle patří do jedné z 3 typických skupin společností působících na českém trhu (viz rozdělení čl. 3.2, str. 25).

## 5.4 Analýza a zhodnocení dosavadních aktivit

V současné době těží společnost S ze své téměř 10leté působnosti na trhu. Prožila a ustála různá závažná období jednak rozvoje firmy, jednak nestabilní situace na trhu a vyprofilovala se v ekonomicky zdravou společnost s profesionálním a zkušeným personálem. Tím se tedy splnila očekávání z počátků podnikání, kdy měla ambice zaplnit mezeru na trhu v oblasti poskytování skutečně profesionálních na míru šitých incentivních služeb. Společnost S prostřednictvím své strategie podnikání navíc prokázala, že i během ekonomické krize a velkého šetření firem může na trhu přežít ten, kdo klade na první místo kvalitu, a ne jako většina konkurentů nízkou cenu. Potvrdilo se jí, že vždy budou existovat klienti, pro které je vysoký standard služeb prioritní a jsou ochotni si za něj připlatit.

### 5.4.1 Pozitivní významná rozhodnutí a aktivity společnosti S

- **Správné načasování** - společnost S se objevila na českém trhu stále ještě v období - přestože končícím - kdy se společnosti téměř předháněly v počtu a exkluzivitě motivačních a incentivních cest, ať již pro své zákazníky, dodavatele či obchodní partnery. Hospodářské výsledky prestižních mezinárodních společností byly uspokojivé a vedení společností bylo tomuto způsobu motivace a ocenění spolupráce nakloněno a otevřeno. Nabídka kvalitních incentivních služeb byla na druhou stranu na trhu poměrně malá, význam slova incentiva chápala málokterá agentura, která tyto služby sama nabízela, a sofistikovaná nabídka profesionálních a komplexních incentivních služeb byla těžko k nalezení. Zvolené období začátku podnikání proto hodnotí autorka velice kladně.
- **Kvalitní know-how** - spoluzakladatelé disponovali kvalitním know-how, které získali předchozí praxí. Znalost vnitřního prostředí budoucích klientů přinesla zakladatelům společnosti S jednoznačnou konkurenční výhodu, na jejímž základě úspěšně postavili své podnikání.

- **Rozhodnutí o společném podnikání** - přínos obou zakladatelů byl odlišný, jeden se soustředil na výkonný chod společnosti a administrativní záležitosti, druhý vynikal v kreativitě a marketingu, a proto se především v počátcích vhodně doplňovali a byli schopni domluvit se a rozdělit si pravomoce. Zároveň je podnikání dvou osob výhodné v rozložení rizik plynoucích z podnikání.
- **Výborné obchodní kontakty** - stěžejní pro společnost S bylo v počátečních měsících získat první klienty, kteří budou ochotni přijmout na sebe riziko spolupráce s agenturou, která jako taková nemá žádnou historii. To se však díky velice dobrým osobním kontaktům podařilo překonat a společnost získávala první cenné reference pro svoji budoucí činnost.
- **Rezervační systém Amadeus** - získání samostatnosti v oblasti poskytování komplexních letenkářských služeb je z autorčina pohledu jednoznačná konkurenční výhoda, která společnosti jednak umožňuje velkou flexibilitu a jednak zvyšuje její prestiž především u větších mezinárodních klientů. Přestože letenkářské oddělení není trvale profitující, vyplatí se ho ze zmiňovaných důvodů udržet.
- **Orientace v administrativě a zákonných povinnostech** - v další, neméně důležité zkoušce, obnášející zvládnutí všech administrativních náležitostí souvisejících se vznikem nové společnosti obstáli majitelé i přes složité začátky také. Incentivní odvětví cestovního ruchu bylo dlouho i pro finanční úřad zahaleno tajemstvím a nejasnostmi. Jasně byly pouze zákony týkající se klasického cestovního ruchu v podobě katalogových nabídek dopravy, ubytování a průvodcovských služeb. ICR však český zákon definoval velice obecně a často nejasně, a proto i první kroky vedoucí k účetnímu zvládnutí akcí byly často zdoluhavé a komplikované. Jejich výsledek se odvíjel od velice úzké spolupráce účetní společnosti s finančním úřadem a od intenzivního samostudia účetní. Trvalo poměrně dlouho, než se často metodou pokus - omyl podařilo vypracovat spolehlivou metodologii akcí, jejich vyúčtování a archivaci. Společnost S rozhodně učinila správný krok ve chvíli, kdy na tyto služby zaměstnala vlastní účetní, která se dané problematice mohla plně věnovat, a ne pouze externího spolupracovníka.
- **Jednotná vize majitelů** - společnost S měla v době svého vzniku ambice stát se malou, velice specializovanou agenturou na incentivní akce o cca 5 zaměstnancích. Oba majitelé byli nabití entusiasmem, těšili se na zúročení svých zkušeností při vlastním podnikání a jejich strategie pro založení firmy byla totožná. Byli připraveni a i jejich rodinná situace jim umožňovala věnovat maximální možný čas rozvoji společnosti.

- **Rozdělení činnosti do více oblastí** - jako velice dobré se prokázalo rozdělení činnosti do několika oblastí, kdy jedna doplňuje nebo podporuje druhou, a navíc v době stagnace ekonomiky může lépe fungující oddělení pomoci překonat krizi druhého oddělení.
- **Flexibilita společnosti** - autorka hodnotí kladně schopnost společnosti přizpůsobit se aktuálním požadavkům, například nabídka exkluzivních individuálních dovolených vycházející se zvýšeného zájmu o tento produkt ze strany firemních zákazníků. ***Přizpůsobovat průběžně nabídku aktuální poptávce je pro zdravé fungování firmy stěžejní!***
- **Schopnost udržet si úroveň služeb a profitabilitu i přes nepříznivou ekonomickou situaci** - většina firem reaguje na sníženou poptávku vlivem nepříznivé ekonomické situace snížením cen, přestože to pro ni může znamenat existenční problémy. Schopnost dosáhnout v této oblasti úspěchu při jednání se zákazníky a obhájit si své názory je velice důležitá a jak z praxe vyplývá, stále v tomto odvětví existuje nemalé procento společností, které dávají přednost dražší kvalitě před nízkou úrovní služeb za výhodnou cenu. Společnost S toto období dobře ustála. Přizpůsobila se trendu dnešní doby, kdy se v oboru incentivních služeb dá plánovat maximálně na rok až dva dopředu a kdy se v mezičase situace může navíc diametrálně změnit.
- **Přijetí nových výzev za cenu nemalého rizika** - každé podnikání může přinést momenty, kdy je důležité učinit vážné rozhodnutí, které bude mít zásadní vliv na další průběh podnikání. Zda tento vliv bude negativní, či pozitivní se však často prokáže až za delší časové období. Pokud na sebe podnikatel je ochoten takové riziko odpovědně přijmout a pozitivně v té souvislosti motivovat zaměstnance, prokazuje, že je kvalitním manažerem.
- **Snaha o řešení problémů ve vedení společnosti** - zásadní důsledky pro další fungování společnosti mohou mít neshody majitelů. Ve společnosti S se spolumajitelé v určité době začali rozcházet především názorově v otázce fungování a dalšího směřování společnosti. Na neshodách se podílela i odlišná životní situace majitelů, kdy jeden z nich založil rodinu a neměl možnost věnovat se rozvoji podnikání na 100 %. Právě tuto skutečnost si tento majitel uvědomoval. Aby spory definitivně ukončil, rozhodl se svůj podíl ve společnosti prodat druhému majiteli. To nepříjemnou situaci vyřešilo a vztahy se urovnaly na takovou míru, že původní spolumajitel ve společnosti dál pracoval na pozici běžného

zaměstnance. Pokud by k domluvě nedošlo, mohly by neshody majitelů rozložit celou společnost.

- **Delegace pravomocí** - období, kdy společnost dospěla do fáze, v níž se ustálila na téměř trojnásobném počtu zaměstnanců a stala se již středně velkou společností, s sebou přineslo výhody, ale také nevýhody. Majitel společnosti byl zvyklý trávit podstatnou část pracovního času obchodní činnostmi, kterou považoval za prioritní, což obnášelo častou nepřítomnost na pracovišti. To se projevilo v nárůstu běžných provozních problémů, zhoršením mezilidských vztahů na pracovišti a často i snížením pracovní morálky. Tyto problémy neměl často kdo řešit. To si majitel začal po nějaké době uvědomovat a prostřednictvím delegování některých svých pracovních úkolů a pravomocí na spolehlivé podřízené získal více času na řešení zmíněných problematických záležitostí, což v dlouhodobějším měřítku společnosti S pomohlo.
- **Motivační programy pro zaměstnance** - společnost S se od začátku podnikání snaží motivovat své zaměstnance takovým způsobem, aby věděli, že za nadstandardní práci budou nadstandardně ohodnoceni. Naopak v případě, že výsledky jejich práce budou neuspokojivé, klesne přímo úměrně i míra jejich ohodnocení. Bonusy jsou rozděleny jak na individuální, tak na skupinové, kdy je hodnoceno celé oddělení. To efektivně motivuje celé oddělení pracovat jako tým.

#### 5.4.2 Negativní záležitosti

- **Komunikace zaměstnanců a vedení** - od doby, kdy společnost zaměstnala více než 5 zaměstnanců, docházelo k běžným drobným komunikačním problémům a jemnému zhoršení mezilidských vztahů, způsobeným často pracovním vypětím. Vzhledem ke své vytíženosti vedení tyto problémy často přehlíželo a nereagovalo na ně a některé z nich přerostly do zásadnějších problémů, které potom negativně ovlivňovaly pracovní výkonnost a kvalitu odvedené práce. Vyřešení takových problémů již potom bylo náročné a zdlouhavé.
- **Stanovení jasných provozních pravidel** - od začátku podnikání společnosti je nutné stanovit a pravidelně dle potřeby aktualizovat běžná provozní pravidla chodu kanceláře - od nákupu kancelářských potřeb, zodpovědnosti za úklid kuchyňky, evidence zaměstnanců, kteří se v pracovní době pohybují mimo kancelář, až po využívání tiskáren, faxů apod. Ve společnosti S většina těchto činností fungovala zvláště v počátcích velice chaoticky a tento chaos způsoboval při běžné



práci nemalé problémy. Hledání viníků konkrétních problémů zhoršovalo přátelskou atmosféru ve společnosti.

- **Databáze zákazníků** - databáze klientů zůstávala často z důvodů jiných priorit neaktualizovaná a nepřehledná, čímž společnost S za dobu své existence přišla o jisté procento zákazníků.
- **Archiv zakázek a zákazníků** - v průběhu existence společnosti vznikl archiv jednotlivých zakázek a zákazníků. Měl sloužit především k zjednodušení práce, neboť typově, i co se destinace týče, se akce poměrně často opakovaly a využití stávajících materiálů přinášelo velkou časovou úsporu. Aktualizaci archivu však zaměstnanci většinou odkládali či jeho možností vzhledem ke špatné informovanosti zcela nevyužívali, čímž jejich práce značně ubírala na efektivitě.
- **Jednotná komunikace navenek** - pro komunikaci zaměstnanců společnosti S navenek se svými zákazníky, dodavateli a obchodními partnery byla definována jasná strategie. Ta mimo jiné obnášela i grafickou podobu emailů a nabídek. Často se však stávalo, že zaměstnanci daná pravidla nedodržovali a směrem ven ze společnosti odcházel nejednotný materiál. Často i takové detaily rozhodly v neprospěch společnosti ve výběrových řízeních.
- **Využití možností sociálních sítí** - řadem dnešní doby je obrovský nárůst významu sociálních sítí. Služby cestovního ruchu v tomto smyslu nejsou výjimkou. To je zcela jistě i oblast, ve které společnost S poněkud pokulhává a na jejíž posílení by se v následujících letech více zaměřit. Do této chvíle se společnost S soustředila na klasické, dříve popsané způsoby vyhledávání zákazníků a prezentace vlastních služeb. Je však pravděpodobné (a dokazují to i výzkumy prováděné v této oblasti), že způsoby, jakými klienti v podobě jednotlivců i velkých mezinárodních firem vyhledávají své dodavatele produktů a služeb, se rok od roku více ubírají právě k sociálním sítím. Především mladá generace dnes sociální sítě nevyhledává pouze k diskuzím s kamarády, ale vnímá je jako důležitý nástroj pro výběr a nákup různých produktů a služeb. Dá se tedy očekávat, že význam sociálních sítí jednak jako zdroje informací, ale i prostoru pro nabídku služeb a produktů, stále poroste. V tomto směru vidí autorka práce prostor pro další rozvoj společnosti S a rozšiřování její obchodní činnosti. Kvalitní prezentací a využitím nástrojů, které sociální sítě nabízejí, se společnost S může lépe zviditelnit a získat nové zákazníky.

## 5.5 Obecná doporučení pro podnikání incentivních agentur na českém trhu

Na českém trhu operují desítky specializovaných incentivních agentur a dalších subjektů, které jako jednu z oblastí své činnosti poskytují služby ICR. Z praxe autorky práce je ale zřejmé, že řada těchto subjektů nechápe přesně podstatu problematiky služeb ICR a zaměňuje je s klasickým cestovním ruchem. Mezi hlavní doporučení autorky pro zvýšení úspěchu na tomto poli podnikání a získání zákazníků patří především:

- **Výborná znalost stávající situace na trhu** - před samotným zahájením podnikání je důležité získat dostatečné množství praktických zkušeností a teoretických znalostí o dané problematice.
- **Monitoring konkurence** - přehled o konkurenci je zcela stěžejní. S tím souvisí stanovení jasně strategie, se kterou společnost vstoupí na trh tak, aby se od konkurence odlišila a nabídla něco ojedinělého.
- **Vyjednávací schopnosti a jazyková vybavenost** - manažeři společnosti musí být schopni adekvátně vyjednávat s představiteli středního a vyššího managementu společností. Zaměstnanci, kteří organizují akce v zahraničí, musí být schopni aktivně komunikovat v požadovaném jazyce.
- **Strategie získání prvních klientů** - platí pro nově vzniklé incentivní agentury, které by měly mít jasnou vizi a ideálně předdomluvený způsob, jak získat první klienty pro své reference.
- **Kvalitní účetní** - profesionální, stále se vzdělávající účetní je základem pro hladký chod podnikání každé, nejen incentivní agentury.
- **Kvalitní zaměstnanci** - stabilní tým odborníků.
- **Motivace zaměstnanců** - pokud chceme, aby zaměstnanec pracoval naplno, je nezbytně nutné ho za kvalitní práci efektivně motivovat. Motivace může probíhat jednak formou finanční, jednak také různými bonusy ve formě dovolené navíc, vzdělávacích programů, poukázek, slev na produkty poskytované incentivní agenturou apod. Vhodná je motivace nejen individuální, ale také skupinová, která pomáhá fungovat členům oddělení jako tým.
- **Komunikační toky ve firmě** - především v případě společností nad 5 zaměstnanců je pro hladký průběh činnosti vhodné jasně stanovit a definovat pravomoci

a povinnosti jednotlivých zaměstnanců. Především tak nedorozuměním a nepříjemnému svalování viny na druhé.

- **Databáze klientů** - každá firma se snaží s větší či menší úspěšností evidovat databázi potenciálních i stávajících klientů. Především aktualizace údajů je většinou problém, který často nedokážou vyřešit ani velké nadnárodní společnosti. Jedná se však o velice cenný majetek společnosti, který otevírá dveře k novým zakázkám. Je vhodné jasně definovat pravidla vkládání a aktualizace nových kontaktů a pravidelně kontrolovat, zda tuto povinnost zaměstnanci plní.
- **Péče o klienty** - klienti jsou nejcennějším „majetkem“ firmy, a proto je nutné o ně soustavně pečovat. Od drobných pozorností k Vánocům či k narozeninám po například zasílání elektronických bulletinů se speciálními nabídkami, to vše je základní činnost, kterou by každá incentivní agentura měla soustavně provádět.
- **Archivace zakázek** - kvalitní a aktualizovaný archiv může podstatně ušetřit čas a zvýšit produktivitu práce zaměstnanců. Akce se po určité době působení společnosti na trhu opakují a opakují se i místa konání akcí. Mnoho materiálů se dá opětovně použít. Musí však být archivovány přehledně a aktuálně. Zaměstnanci tento úkol odkládají v žebříčku priorit až téměř na konec a ze zkušenosti je možno říci, že vyžadovat aktualizaci a aktivní využívání archivu se velice vyplatí.
- **Jednotná komunikace společnosti** - působí profesionálně, pokud zaměstnanci firmy vystupují při své práci vůči okolí jednotně. Platí to v případě grafické a obsahové podoby emailů, zpracování nabídek, formy vystupování a chování u zákazníků apod. Nedodržování pravidel jednotné komunikace naopak působí velice amatérsky a společnosti ubírá na prestiži. Z praxe je třeba říci, že pravidla jednotné komunikace je třeba zaměstnancům pravidelně připomínat a v psaných dokumentech je kontrolovat. Především v případě nabídek, které reprezentují práci agentury, je ideální, pokud všechny nabídky procházejí finální kontrolou pověřené zodpovědné osoby.
- **Otevřená komunikace se zaměstnanci** - pro fungující vztahy ve firmě, a tedy dobře fungující firmu jako takovou, je podstatná otevřená komunikace vedení se zaměstnanci. Pravidelné efektivní porady, které umožňují otevřenou diskusi nad problémy a kde vedení firmy zapojuje do dění své zaměstnance, jsou nejlepší formou udržování kvalitních vztahů ve firmě.
- **Flexibilita** - vzhledem k často se měnící situaci na trhu v oboru ICR je zapotřebí velké flexibility a schopnosti dynamicky přizpůsobit nabídku služeb aktuálním požadavkům. Vždy je však třeba udělat vše pro to, aby firma nemusela slevit

ze standardu poskytovaných služeb, a využít všech komunikačních dovedností k tomu, aby pro vítězství ve výběrových řízeních nerealizovala nerentabilní zakázky.

- **Sledování aktuálních trendů v oblasti ICR** - v tomto směru je prospěšná aktivní účast na mezinárodních veletrzích pro profesionály v oblasti ICR, stejně tak jako odebírání specializovaných elektronických či tištěných periodik.
- **Členství v adekvátních a ověřených domácích i zahraničních odborných asociacích** - dodává statut spolehlivosti a odbornosti a může pomoci prosadit se především u větších mezinárodních klientů.
- **Kvalitní internetová prezentace** - prezentace, která na první pohled zaujme, je přehledná a přináší jasné informace o poskytovaných službách, je základem úspěchu každé incentivní agentury. Podstatná je také spolupráce s internetovými vyhledávači tak, aby se po zadání vybraných klíčových slov agentura objevovala na předních pozicích.
- **Aktivní vyhledávání nových obchodních příležitostí** - incentivní agentura by měla klást důraz na soustavnou činnost v oblasti vyhledávání nových obchodních příležitostí.
- **Rozložení aktivit společnosti do více oblastí** - je vhodné činnost agentury rozdělit do několika odlišných oblastí, jako například letenky a k nim doprovodné služby (ubytování, pojištění apod.) a incentivní služby. V případě, že se jedné oblasti přechodně tolik nedaří, může ji jiná oblast ekonomicky podržet.
- **Spolupráce s dodavateli** - důraz na systematicky obnovovanou síť dodavatelů služeb ICR (ubytování, služeb přepravců, nabídek programu atd.). Pro svou práci by si agentura měla vyhledávat vždy jen ověřené a kvalitní dodavatele, to platí obzvláště pro partnerské agentury v zahraničí. Především proto, že v zahraničí se jedná obvykle o finančně náročnější zakázky a agentura se může v případě nespolehlivého dodavatele lehce dostat do potíží. Soudní cestou se u mezinárodních zakázek nápravy domůže jen velice stěží.

## **6 PRAKTICKÁ ČÁST - NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ROZVOJ ICR NA ČESKÉM TRHU**

Úspěšně fungující a rozvíjející se ICR není záležitostí jedné složky, ale závisí na spolupráci a správném fungování všech jednotlivých subjektů, které se na vytváření a realizaci produktů ICR podílejí. Proto autorka rozděluje své návrhy a doporučení mezi tyto nejdůležitější subjekty:

### **6.1 Z pozice zadavatelů akcí**

Investice do ICR jsou nenahraditelným nástrojem pro budování a motivaci obchodních partnerů, zaměstnanců a zákazníků. Jedná se o finančně značně náročný nástroj, a proto by i starost o přípravu a realizaci aktivit ICR měla být svěřena výhradně do rukou povolaných a ověřených odborníků, a to jak ze strany zadavatelů akcí, tak ze strany jejich realizátorů. Více než desetiletá praxe autorky práce v tomto oboru však potvrzuje, že tomu tak často není.

Prvním problémem je fakt, že pozice marketingových manažerů zadavatelů akcí zastávají i v renomovaných společnostech často nezkušení pracovníci, kterým chybí v daném oboru dostatečná kvalifikace i praxe. Čím méně takoví pracovníci kvalifikace mají, tím více obvykle při jednání s incentivními agenturami využívají svoji nezpochybnitelnou pozici zákazníka a trvají na často nereálných požadavcích, ať již z hlediska rozsahu a úrovně služeb, tak i finančních požadavků.

Druhý problém shledává autorka práce v degradaci práce marketingového oddělení jako takového ze strany ostatních oddělení společnosti. Z praxe vyplývá, že z pohledu většiny zaměstnanců marketingové oddělení pouze utrácí velké množství financí. Odmítají respektovat, že vhodně volené investice a výdaje do jednotlivých marketingových nástrojů jsou nedílnou součástí úspěšného podnikání každé společnosti. Špatně volené nebo žádné investice se v dlouhodobém horizontu projeví v horších hospodářských výsledcích firem.

V praxi se často stává, že marketingové oddělení je proto často i prvním oddělením, které v případě ekonomické krize či zhoršených hospodářských výsledků pocítuje následky v podobě redukce počtu zaměstnanců či snižování rozpočtů. To dokládá i stále pokračující hospodářská krize v Evropě, která v mnoha zahraničních i českých

společnostech způsobila úplné zastavení aktivit incentivního typu. Tato opatření jsou však velice krátkozraká a přinášejí pouze okamžité nebo krátkodobé úspory. V dlouhodobějším horizontu se potom společnosti setkávají s negativními následky v podobě zhoršeného vnímání svého brandu, odlivu klientů a vzrůstající nedůvěry v danou společnost jako takovou. To si po určité době i většina úspěšných společností uvědomila a investice do produktů ICR postupně obnovila.

Na základě výše popsaných skutečností by autorka bakalářské práce doporučila pracovníkům managementu společností, aby si potenciál kvalitní práce marketingového oddělení pro perspektivu svého podnikání lépe uvědomovali. Při obsazování zvláště vedoucích marketingových pozic je nutné klást důraz na výběr skutečných odborníků s dostatečnou praxí a naopak při obsazování asistentických pozic by měla být snaha budoucí kvalifikované odborníky vychovávat. Je nutné samozřejmě počítat s tím, že kvalifikovaní odborníci mají určité požadavky z hlediska finančního ohodnocení a dalších benefitů. Přesto se investice do nich v dlouhodobém horizontu vyplatí.

Sebelépe fungující marketingové oddělení však nedosáhne ideálních výsledků bez konsistentní úzké spolupráce s ostatními odděleními, především obchodním a produktovým, a samozřejmě také s managementem společnosti. Velký důraz je nutné klást na pravidelná setkávání, diskusi a vzájemnou výměnu strategických informací tak, aby aktivity marketingového oddělení přímo vycházely z požadavků těchto oddělení a podporovaly v maximální možné míře obchodní cíle společnosti. Jedině tak jednotlivá oddělení pochopí přínos práce druhých a přínos vzájemné spolupráce. V tomto ohledu mají společnosti své nedostatky, na jejichž odstranění se vyplatí pracovat.

Dobře fungující marketingové oddělení společností je následně schopno srozumitelně a jasně komunikovat požadavky svým dodavatelům, k nimž patří také incentivní agentury.

## **6.2 Z pozice incentivních agentur**

(viz kapitola 5, článek 5.5., str. 53 Obecná doporučení pro podnikání incentivních agentur na českém trhu)

### 6.3 Z pozice poskytovatelů služeb ICR

Bez poskytovatelů služeb ICR by ICR v podstatě neexistoval. Incentivní agentury by neměly co nabízet a klienti by neměli kam jezdit. Jedná se tedy o klíčovou složku této problematiky. Bohužel zároveň o nejproblematictější složku, a to především z hlediska lidských zdrojů. Pozitivní je fakt, že v České republice každoročně přibývají ubytovací a stravovací kapacity a další doprovodné služby, které jejich majitelé inzerují jako ideální pro zákazníky ICR. Setkáváme se zde však s několika velice častými problémy:

- V prvním případě se podaří vybudovat moderní multifunkční objekt, který je ideální pro incentivní akce. Objekt po krátkou dobu funguje výborně, avšak potom již majitel není schopen udržet jeho kvalitu, přestane se aktivně podílet na jeho řízení a po kratším či delším časovém období kvalita objektu i služeb upadá.
- Stejně jako v prvním případě se jedná o pěkný moderní objekt, který je dokonce i nadále udržován a rozvíjen, ale pracuje zde zcela demotivovaný a neochotný personál, který zákazníka ICR spolehlivě odradí.
- V České republice existuje mnoho míst atraktivních pro akce incentivního druhu, především co se doprovodných akcí týče (kulturní památky, přírodní lokality, wellness, sportovní lokace apod.), ale chybí zde ubytovací a stravovací kapacity, které by uspokojily i náročné klienty. Opět je zde častým problémem nepřiliš ochotný a zcela neflexibilní personál a často až zoufale špatná kvalita stravovacích a ubytovacích služeb.

Pro majitele nebo provozovatele služeb ICR je důležitá nejen jednorázová investice, ale především udržení kvality produktu nebo služby. V tomto bodě autorka vnímá jako důležité dodržování následujících zásad:

- dostatečně motivovat a vzdělávat personál tak, aby reprezentoval danou lokalitu či poskytoval danou službu na úrovni,
- v případě neukázněných zaměstnanců být schopný sjednat nápravu nebo ukončit pracovní poměr,
- nový objekt nebo službu udržovat na stejné úrovni jako při zahájení provozu,
- starší objekt nebo službu přizpůsobit v maximální možné míře nárokům a trendům ICR,
- sledovat trendy a zjišťovat, po jakých službách vzrůstá poptávka, a v rámci možností se snažit přizpůsobit,

- základem úspěšného provozu ubytovacího objektu je kvalitní restaurace s výbornou kuchyní, což se nemusí nutně rovnat luxusní restauraci s předraženými mezinárodními specialitami,
- dostatečná prezentace služeb na adekvátních místech (internet, veletrhy cestovního ruchu, odborné časopisy apod.).

## 6.4 Z pozice státu

Příjmy z cestovního ruchu jsou důležitou součástí příjmů do státního rozpočtu, proto je v neoddiskutovatelném zájmu státu, aby do oblasti cestovního ruchu investoval a zabýval se jeho podporou a rozvojem. Kromě toho stále pokračuje trend, kdy nadnárodní společnosti zakládají v České republice své mezinárodní pobočky. V regionu střední a východní Evropy jsme významným centrem pro pořádání MICE akcí.<sup>36</sup> Proto by se stát měl v budoucích letech zaměřit na podporu této části cestovního ruchu. Hlavní nedostatky autorka spatřuje především v těchto bodech:

- nedostatečná infrastruktura v krajích mimo hlavní město,
- malé nebo zastaralé využití architektonických, historických, přírodních, kulturních a dalších objektů pro využití ve specializovaných oblastech incentivního ruchu,
- nedostatečná prezentace menších objektů a služeb vhodných pro ICR v zahraničí,
- daňová nebo jiná zvýhodnění pro podnikání v této oblasti při plnění určitých norem a standardů nebo při nabídce nových pracovních míst,
- respektování a aplikace moderních trendů cestovního ruchu, zvláště v oblasti ekologie a bioprodukce, a podpora lokálních podnikatelů v této oblasti.

Při studiu odborných materiálů autorka dochází k závěru, že lepšímu povědomí o produktech incentivního cestovního ruchu, a tudíž i rozvoji ICR, by prospělo i větší množství ucelených odborných publikací věnovaných tomuto tématu. Materiály, které jsou k dispozici, většinou zahrnují informace velice obecné, společné pro celou oblast MICE, v lepším případě pro oblast kongresů a incentiv. Často také bývá kongresový a incentivní ruch chybně vzájemně zaměňován.

---

<sup>36</sup> EDEN GROUP. *Event marketing v cestovním ruchu. Event marketing MICE pro střední management.* [online]. 2007 1. Praha: Eden Group. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9_4.pdf).



Jak již bylo v práci zmíněno, podrobná statistická data a informace ze strany zadavatelů akcí očekávat nemůžeme, neboť jsou to pro každou společnost velice osobní informace. Nicméně metodologie práce incentivních agentur a také ucelená, přehledná a především pravidelně aktualizovaná nabídka lokalit a služeb na poli ICR, přehled mezinárodních veletrhů a světových trendů v této oblasti by jistě jeho rozvoji významně pomohl.

## ZÁVĚR

Incentivní cestovní ruch je ve srovnání s klasickým cestovním ruchem na českém trhu oblastí poměrně novou, která se stále vyvíjí. Nachází v ní však své profesní uplatnění mnoho osob a také pro stát je z hlediska ekonomického přínosu velice zajímavou oblastí. Kromě toho se s nějakou formou produktu incentivního cestovního ruchu setkává většina lidí, kteří pracují v českých i zahraničních společnostech. Často je však přitom pro ně termín incentivní neznámý, a tudíž jeho významu nerozumějí. U osob, které se nějaké incentivní akce pouze účastní, to zásadní problém není. Zde je spíše důležité, aby byl splněn záměr akce a klienti aby se rozcházelí spokojení, a tím tedy buď odměnění, či dobře motivovaní pro další činnost. Pokud se to investorovi podaří, je tím splněn smysl incentive jako takové.

Bohužel se však často stává, že smyslu incentivních služeb a významu tohoto slova nerozumějí ani osoby, které se na poli incentivního cestovního ruchu pohybují v pozici poskytovatele služeb a organizátorů. To je již problém vážnější a takovéto subjekty potom jen stěží mohou očekávat úspěch v podnikání v této oblasti.

Nejen jim, ale všem, koho zajímá problematika této úzce specifické oblasti cestovního ruchu, je určena tato práce. Autorka během sbírání odborných materiálů zjistila mezeru na trhu v této oblasti a rozhodla se ji alespoň částečně - v rámci možností daných rozsahem a typem práce - pokrýt. Práce zahrnuje praktické poznatky z dlouholeté praxe autorky, která působila jednak v oblasti mezinárodních společností, jednak i jako spoluzakladatelka české incentivní agentury. To jí umožnilo dva různé pohledy na věc - jak ze strany klientů incentivních akcí, tak později i ze strany samotných realizátorů akcí. Věnuje se detailnímu rozboru všech subjektů na poli ICR z pohledu teoretického, který ve většině případů doplňuje praktickými příklady. Důraz klade na srozumitelné vysvětlení podstaty incentivních akcí a na typologii a rozbor práce incentivních agentur. Analýzou let minulých a současné situace na českém trhu se všemi svými pozitivy i negativy dochází k prognóze do budoucích let a k návrhům kroků potřebným pro úspěšný rozvoj ICR.

V praktické části se autorka formou případové studie věnuje výše zmíněné incentivní agentuře od jejího založení až po současnost s vyzdvižením zásadních momentů podnikání.

Práce může být pro zodpovědné pracovníky společností pomocným nástrojem při hledání vhodných incentivních agentur a při zadávání akcí. Pro incentivní agentury přináší inspiraci pro každodenní práci a může jim pomoci lépe pochopit a zpracovat zadání akcí ze strany jednotlivých společností.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých tištěných publikací

HESKOVÁ, Marie, *Cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-0-7373-107-6.

JURÁŠKOVÁ, O.; HORŇÁK, P. a kolektiv. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KOTÍKOVÁ, H. a SCHWARTZHOFFOVÁ, E. *Nové trendy v pořádání akcí a událostí (events) v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008. ISBN: 978-80-87147-05-4.

ORIEŠKA, J. *Kongresový cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2004. ISBN: 80-85970-45-7.

RYGLOVÁ, K.; BURIAN, M.; VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

ŠINDLER, P. *Event marketing, jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN: 978-80-247-6371-2.

### Seznam použitých internetových publikací

COMMUNICATION S R. O. *Event marketing v cestovním ruchu*. [online]. 2007 1. Praha: MMR ČR. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/e2731ce4-9fb6-4c5c-8a17-32c83bc8bfee/GetFile8\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/e2731ce4-9fb6-4c5c-8a17-32c83bc8bfee/GetFile8_4.pdf).

EDEN GROUP. *Event marketing v cestovním ruchu. Event marketing MICE pro střední management*. [online]. 2007 1. Praha: Eden Group. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9_4.pdf).

e-VŠUDYBYL. *Jižní Morava se stává regionem kongresové, veletržní a incentivní turistiky*. [online]. 2009. Dostupné z: <http://www.e-vsudybyl.cz/clanky/jizni-morava-se-stava-regionem-kongresove-veletrzni-a-incentivni-turistiky-2214.html>.

GALVASOVÁ, I.; BINEK, J.; HOLEČEK, J.; CHABIČOVÁ, K.; SZCZYRBA, Z. A KOLEKTIV. *Průmysl cestovního ruchu*. [online]. 2008 1. Brno: Garep. Dostupné z: [http://www.garep.cz/wp-content/uploads/2013/03/Prumysl\\_CR.pdf](http://www.garep.cz/wp-content/uploads/2013/03/Prumysl_CR.pdf).

HAVEL, M. a JÁNOŠKA, K. *Vademecum pro profesionály ve světě MICE, Díl 1. Průvodce světem MICE*. [online]. 2008, 1. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/2909e306-3775-4cc5-95e8-950d6950852d/GetFile3\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/2909e306-3775-4cc5-95e8-950d6950852d/GetFile3_4.pdf).

KULMAN, T. a ŠPAČEK, O. *Analýza kongresového a incentivního segmentu cestovního ruchu*, [online]. 2011 1, KPMG. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/b0959ab5-e153-4442-8923-18428c7f7596/Analýza-kongresoveho-a-incentivniho-segmentu-cesto.pdf>.

MMR. *Cestovní ruch na počátku 21. století*. [online]. 2009 [cit. 2013-19-08]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-zpravy/2007/Ceska-republika-se-pripojila-k-Protokolu-o-spolupr>.

## Seznam použitých internetových zdrojů

BUSINESSINFO.CZ *Kongresy svědčí cestovnímu ruchu*. [online]. 2013 [cit. 2013-07-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/kongresy-svedci-cestovnimu-ruchu-30702.html>

COT Business. *MEETING PLANNER: řešení v oblasti konferencí*. [online]. © 2002-2012 [cit. 2013-19-08]. Dostupné z: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=1040811965&srchtxt=meeting+planner>.

COT Business. *Kongresový cestovní ruch*. [online]. 2000 [cit. 2013-19-08]. Dostupné z: [http://www.cot.cz/data/cesky/00\\_09/9\\_stat\\_1.htm](http://www.cot.cz/data/cesky/00_09/9_stat_1.htm)

COT Business *Kategorizace kongresových měst a míst* [online]. 2007 [cit. 2013-07-23]. Dostupné z: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&id=7330>

COT Business *Kongresový a incentivní ČR* [online]. 2011 [cit. 2013-10-23]. Dostupné z: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=1040818296>

ČADÍLEK, V. *Marketingová strategie NBCB 2010 – 2013* [online]. Liberec: NBCB. 2010. Dostupné z: <http://www.nbcz.cz/filemanager/files/file.php?file=28485%E2%80%8E>

MOUREK, D. *Kongresová a incentivní turistika v ČR*. [online]. 2000 [cit. 2013-19-08]. Dostupné z: [http://www.cot.cz/data/cesky/99\\_05/5\\_statistika1.htm](http://www.cot.cz/data/cesky/99_05/5_statistika1.htm)

PETŘÍČKOVÁ, K. *Podpora rozvoje kongresového a incentivního turismu v regionech ČR*. In: C.O.T. [online]. 2007 [cit. 2013-07-23]. Dostupné z: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&id=7330>

PROCHÁZKA, K. *Postavení ČR v rámci evropského kongresového ČR*. [online]. 2011 [cit. 2013-07-23]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/eu/kongres.php>

ŠPAČEK, O. *Novinky z kongresové Prahy*. In: C. O. T. [online]. 2012 [cit. 2013-10-23]. Dostupné z: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=1040817589>

### **Další použité internetové zdroje**

Časopis COT Business: [www.cot.cz](http://www.cot.cz)

Portál o firemních akcích: [www.firemniakce.cz](http://www.firemniakce.cz)

Česká centrála cestovního ruchu: [www.czechtourism.cz](http://www.czechtourism.cz)

Ministerstvo pro místní rozvoj: [www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)

Projekty pro vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu: [www.vzdelavanivcr.cz](http://www.vzdelavanivcr.cz)

Asociace profesionálů v ICR: [www.siteglobal.com](http://www.siteglobal.com)

Incentivní agentura Senator Travel: [www.senatortravel.eu](http://www.senatortravel.eu)

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Dana Ilavská**

**Obor: Sociální a mediální komunikace**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Incentivní cestovní ruch na českém trhu**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu: 53**

**Počet titulů českých tištěných použitých publikací: 6**

**Počet titulů internetových použitých publikací: 7**

**Počet použitých internetových zdrojů: 17**

**Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.**