

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**



**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**INCENTIVNÍ TURISTIKA:  
FORMA ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ**

**INCENTIVE TOURISM:  
FORM OF REWARD AND MOTIVATION OF EMPLOYEES**

Bakalářská diplomová práce

**Veronika Frindtová**

**Vedoucí práce:** Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

.....  
*vlastnoruční podpis*

V Olomouci dne .....

# OBSAH

ÚVOD.....	5
1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	6
1.1 Definice.....	6
1.2 Cíle systému odměňování.....	7
1.3 Složky odměňování .....	8
1.4 Pobídkové formy odměn.....	9
2 CHARAKTERISTIKA INCENTIVNÍ TURISTIKY .....	10
2.1 Definice.....	10
2.2 Vznik a vývoj.....	11
2.3 Specifika incentivní turistiky .....	12
2.3.1 Vymezení v rámci typologie cestovního ruchu .....	12
2.3.2 Specifické vlastnosti incentivního turismu.....	13
2.3.3 Kategorizace incentivních akcí .....	16
2.3.4 Typologie incentivních akcí .....	18
3 ZAŘAZENÍ INCENTIVNÍHO CESTOVNÍHO RUCHU .....	19
3.1 MICE .....	20
3.1.1 Definice MICE .....	20
3.1.2 Charakteristika MICE a jeho složek.....	21
3.1.3 Incentivní turistika ve stínu MICE .....	22
3.2 Incentivní turistika jako nástroj event marketingu .....	23
3.2.1 Definování pojmu event marketing .....	24
3.2.2 Využití event marketingu v cestovním ruchu.....	26
3.3 Vymezení incentivního turismu vůči dalším formám cestovního ruchu.....	26
3.3.1 Zážitková turistika .....	26
3.3.2 Event Tourism .....	27
4 PODMÍNKY REALIZACE INCENTIVNÍHO CESTOVNÍHO RUCHU .....	28
4.1 Image destinace .....	28
4.2 Místo konání incentivní akce, ubytovací a stravovací služby .....	29

4.3	Doprava.....	30
4.4	Lidské zdroje .....	31
4.5	Aktivity dalších zainteresovaných subjektů .....	31
5	DEFINICE KLIENTA A POSKYTOVATELE .....	32
5.1	Klient .....	32
5.2	Poskytovatel.....	32
6	ORGANIZACE PODPORUJÍCÍ INCENTIVNÍ CESTOVNÍ RUCH .....	34
6.1	SITE.....	34
6.2	České organizace podporující incentivní cestovní ruch .....	35
7	VÝVOJOVÉ TRENDY V INCENTIVNÍ TURISTICE.....	36
7.1	Tlak na snižování nákladů .....	37
7.2	Návratnost investic .....	38
7.3	Extrémní incentivy.....	39
7.4	Sociální a environmentální odpovědnost.....	40
7.5	Stoupající obliba wellness .....	40
7.6	Meetcentives a concentives .....	40
8	INCENTIVNÍ CESTOVNÍ RUCH V ČESKÉ REPUBLICE .....	42
9	POTENCIÁL INCENTIVNÍ TURISTIKY VYUŽITELNÝ V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ.....	44
	ZÁVĚR.....	46
	ANOTACE.....	47
	POUŽITÉ ZDROJE.....	48

# ÚVOD

Bude pro Vás zajímavější, když vám zaměstnavatel za Váš nadstandardní pracovní výkon nabídne jednorázovou peněžitou odměnu nebo raději zvolíte možnost vyrazit na náklady firmy do nějaké velmi přitažlivé a pro Vás s největší pravděpodobností jinak nedostupné destinace, kde Vás bude čekat jedinečný program s nevšedními zážitky ušitý Vám přesně na míru?

Pokud byste zrovna nebyli ve finančních problémech a nutně nepotřebovali hotové peníze, s největší pravděpodobností zvolíte druhou možnost. Peníze již dávno nejsou tím hlavním měřítkem atraktivity zaměstnání. Potencionální i současní zaměstnanci se zpravidla ptají, co k té peněžité odměně dostanou navíc, a za těchto podmínek je jednoznačně tou nejlépe motivující odměnou právě cestování, které může podle mnohých studií zvýšit produktivitu až o 20 % (Valášek, 2005, s. 18–19). Ale zvýšení výkonu není jediným výsledkem, který může investice do incentivního programu přinést. Potenciál incentivní turistiky velmi významně překračuje zařazení do škatulky motivační odměna. Povědomí širší veřejnosti o možnostech incentivního ruchu je však dosud velmi mlhavé, mnohdy zcela nulové, což je hlavním důvodem, proč jsem si zvolila toto téma.

Na následujících stranách se setkáte se zpracováním přehledové studie, která si klade za cíl seznámit čtenáře s problematikou incentivní turistiky a poskytnout mu dostatek informací, aby byl schopen kompetentně posoudit její možnosti a využití, a několik postřehů a nápadů k zamyšlení, jak naložit s potenciálem incentivní turistiky v personálním řízení.

Sama práce nemá ambice objevovat dosud neobjevené, právě proto, že je to v rámci personálního řízení prakticky nedotčené téma. Je pouze snahou vytvořit kvalitní teoretický základ, který se bude moci stát uspokojivým podkladem pro další šetření a výzkumy v této oblasti.

# 1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování pracovníků je, jak napsal Koubek, „jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků“ (Koubek, 2001, s. 265). V tomto případě si získá i naši pozornost a poslouží nám ke snazšímu uvedení do problematiky, kterou se zabývá tato práce. Incentivní turistiku v této kapitole zařadíme v rámci odměňování pracovníků a určíme základní kritéria a očekávání, která jsou na ni skrze odměňování kladena.

## 1.1 Definice

„Odměňování (označované také jako „kompenzace/náhrada“ za práci) je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.“ (Kociánová, 2010, s. 160). To je asi jedna z nejužitečnějších a zároveň ne stručnějších definic. U pouhé definice odměňování ovšem nezůstaneme a podíváme se, co obnáší řízení odměňování. To definuje Armstrong následovně: „Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“ (Armstrong, 2010, s. 515).

## 1.2 Cíle systému odměňování

Povědomí o tom, co odměňování znamená, vyvolává logickou otázku, jaké jsou jeho úkoly a cíle, které v dnešním světě založeném na maximální efektivitě s minimálním výdejem významně překračují pouhou formu kompenzace vykonané práce. Podle Koubka by systém měl (Koubek, 2001, s. 267):

- Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
- Stabilizovat žádoucí pracovníky.
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
- V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
- Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností.
- Být zaměstnanci akceptován.
- Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.
- Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

## 1.3 Složky odměňování

Aktuální trend směřuje k vytváření tzv. celkové odměny, která by zahrnovala všechny typy odměn – přímé i nepřímé, vnitřní i vnější – a umožnila tak s nimi zacházet jako s integrovaným celkem, jehož existence by usnadnila a zefektivnila řízení odměňování. Pracuje se dvěma základními kategoriemi, s odměnami transakčními, což jsou odměny hmotné, hmatatelné plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky a týkají se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, a s odměnami relačními (vztahovými), které zahrnují odměny nehmotné týkající se vzdělávání, rozvoje, zkušeností a zážitků z práce. Holistické pojetí celkové odměny vystihuje i O’Nealova definice (O’Neal dle Armstronga, 2010, s. 520): „Celková odměna zahrnuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.“ I přes prosazování tohoto pojetí však zůstává personální praxe i nadále orientována převážně na otázky peněžního odměňování a jeho vztahu k výkonu, proto si dále klasifikujeme mzdové formy (Koubek, 2001, s. 288–297):

- Časová mzda a plat.
- Úkolová mzda – určitá částka za každou odvedenou jednotku práce.
- Podílová (provizní) mzda – odměna alespoň zčásti závislá na prodaném množství.
- Mzdy za očekávané výsledky práce (penzumové mzdy) – odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon.
- Mzdy a platy za znalosti a dovednosti – schopnost kvalifikovaně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací.
- Dodatkové pracovní mzdy – odměňování výkonu nebo zásluh:
  - o Odměna za úsporu času – odvedení daného množství práce za kratší dobu.
  - o Prémie – periodicky se opakující nebo jednorázová odměna za výkon.



- Osobní ohodnocení (osobní příplatek) – ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků.
- Odměňování zlepšovacích návrhů.
- Podíly na výsledcích hospodaření organizace – podíl na zisku, podíl na výnosu, podíl na výkonu.
- Zaměstnanecké akcie – prodej akcií společnosti zaměstnancům.
- Scanlonův systém – prémiování založené na prokazatelné úspoře nákladů práce, cílem stimulovat pracovníky k navrhování změn.
- Příplatky – povinné (dané právní normou), nepovinné (dohodnuté s odbory v rámci kolektivního vyjednávání či poskytované dobrovolně).
- Ostatní výplaty – formy představující dodatečné zvýhodnění pracovníka (např. 13. plat či příspěvek na dovolenou).

## 1.4 Pobídkové formy odměn

Jak vyplývá z předchozí podkapitoly, úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností. Některé mzdové formy ovšem nemají dostatečný pobídkový účinek, takže bývají v případě klíčového významu výkonu ve firmě doplňovány tzv. pobídkovými (výkonovými) formami. „Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu.“ (Koubek, 2001, s. 286). Z definice je zřejmé, že se pobídkové formy snaží posílit a zviditelnit vazbu odměny na výkon a tak motivovat pracovníky.

Pobídkové formy lze třídit podle různých kritérií. Nejobvyklejší rozdělení vychází ze skutečnosti, zda se užívají na individuální, skupinové

či celoorganizační úrovni. Podle situace mohou být rovněž tříděny podle cílové skupiny, které jsou určeny, na odměny pro manažery a specialisty nebo pro manuální či administrativní pracovníky (Koubek, 2001, s. 287). Do pobídkových forem můžeme zařadit větší část z dodatkových pracovních mezd uvedených výše, mezi nimiž najdeme i jednu z nejtýpějších a nejčastěji používaných pobídkových forem vůbec, a tou je prémie. A právě sem primárně spadá i incentivní turistika, předmět této práce, kterým se budeme dále zabývat.

## **2 CHARAKTERISTIKA INCENTIVNÍ TURISTIKY**

### **2.1 Definice**

Název tohoto druhu turismu vychází z latinského slova *incendere*, které v překladu znamená zapálit, podnítit, nadchnout, a tento název je vskutku výstižný a přesný, neboť se jedná o stimulační a motivační odměnu od zaměstnavatele (Eden Group, 2007, s. 14). Ve slovníku cestovního ruchu je popsán jako „forma cestovního ruchu a současně i nástroj managementu, který využívá cestovní ruch pro motivaci zaměstnanců“ (Indrová, 2007, s. 98). Pro lepší pochopení podstaty incentivní turistiky dále zmíním několik definic.

„Termín incentiva je zpravidla vykládán jako nástroj použitý s cílem kladně motivovat subjekty podílející se na hospodářském prospěchu organizace.“ (Čertík, 2001, s. 226). Takto definovaná incentiva, potažmo incentivní turistika, nám nabízí nejširší a nejobecnější objasnění pojmu. Podíváme se ovšem i na další a obsáhlejší definice.

Český statistický úřad definuje pro své potřeby a snazší mapování a statistické analýzy incentivní turistiku 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.“ (Institut obchodního a cestovního ruchu, 2006, s. 13). K této definici nezbývá ovšem než podotknout, že její platnost již není vzhledem k momentálním vývojovým trendům incentivní turistiky zcela pravdivá a aktuální, ale k tomu později.

Jako poslední uvedu z českých zdrojů definici nejobsáhlejší: „Incentivní cestovní ruch (též pobídkový cestovní ruch, motivační cestovní ruch, angl. incentive travel/tourism) je forma cestovního ruchu, a současně nástroj managementu, který využívá cestovní ruch pro motivaci zaměstnanců a nalezení těch, u kterých lze zvýšit míru ztotožnění se s cíli firmy. Nejčastější formou incentivního cestovního ruchu je zájezd zaměstnanců organizace placený organizací za odměnu, nebo v souvislosti s posilováním vztahu zaměstnanců k vlastní organizaci. Incentivní cestovní ruch má vedle rekreační a poznávací náplně i část vzdělávací (přednášky, semináře, manažerské hry apod.). Někdy je incentivní cestovní ruch spojován také s pojmem teambuilding.“ (Eden Group, 2007, s. 21).

Z těchto definic je již možné utvořit si základní představu, co se pod pojmem incentivní turistika vlastně skrývá. V dalších kapitolách se proto pokusíme na tomto základu a společně s dalšími poznatky incentivní cestovní ruch specifikovat, vymezit jej v rámci cestovního ruchu a zařadit jako manažerský nástroj organizace, ale nejprve něco málo ke vzniku a vývoji.

## **2.2 Vznik a vývoj**

Kolébkou incentivní turistiky jsou Spojené státy americké. Prvenství patří konkrétně americké společnosti National Cash Register (NCR), která je nyní součástí AT&T, neboť vytvořila první incentivní cestovní program již v roce 1902. Od té doby začalo být na cestování nahlíženo jako

na motivační nástroj, ačkoliv firmy stále dávaly přednost jiným motivačním prostředkům. Od třicátých do padesátých let se na trhu pohybovalo již několik subjektů, které nabízely incentivní zájezdy, všechny ovšem byly pouze vnitrostátní. V tomto ohledu zažila incentivní turistika největší „boom“ v šedesátých letech minulého století, kdy došlo k výraznému zlevnění letecké dopravy a americkým zaměstnancům se tak otevřela skrze incentivní zájezdy nejen Amerika, ale celý svět. Ve Spojených státech dosáhl vývoj svého vrcholu v osmdesátých letech. V devadesátých letech naopak došlo z důvodu ekonomické recese k útlumu, přesto však USA zůstává až do dnešních dnů velmocí incentivní turistiky, jejíž trh čítá na 500 subjektů zabývajících se touto oblastí (např. E. F. Mac-Donald či Maritz). Zde vzniká většina nových trendů a inovací v incentivě a odtud se šíří dále do celého světa (Ladkin, 2000, s. 93–94).

Do České republiky přinesly tuto formu turistiky a odměňování právě zahraniční společnosti, kterým se v devadesátých letech otevřel náš trh. Pod vlivem mezinárodních trendů začaly motivovat své české zaměstnance a další účastníky svých obchodních procesů na tuzemském trhu právě cestami do zahraničí (Čertík, 2001, s. 227). Tato forma cestovního ruchu tu postupně zdomácněla a od zahraničních firem ji posléze převzali i mnohé firmy tuzemské. I za tuto krátkou dobu si ovšem dokázala vytvořit oproti světovému trhu svá specifika, která jsou vlastní našemu prostředí, to je však již předmětem následující kapitoly, která se věnuje specifikám incentivní turistiky.

## **2.3 Specifika incentivní turistiky**

### **2.3.1 Vymezení v rámci typologie cestovního ruchu**

Nejprve incentivní turistiku charakterizujme na základě obecné typologie cestovního ruchu. Tu zde ovšem nebudu rozepisovat celou, neboť je značně rozsáhlá a mnohvrstevnatá a není předmětem této práce.

Podíváme se pouze na jednotlivé kategorie, které jsou stěžejní pro incentivní turistiku a specificky ji vymezují oproti jiným formám cestovního ruchu.

V rámci typologie cestovního ruchu dle motivace k účasti na turismu spadá incentivní turistika do cestovního ruchu s profesními motivy, neboť je svázána s profesní činností a velmi často (ale ne vždy) je realizována v pracovním čase (Indrová, 2007, s. 21). Někdy však bývá zařazení zpochybňováno a uváděno jako ne zcela jednoznačné, protože i přesto, že je iniciováno zaměstnavatelem a provázanost s organizací je nezpochybnitelná, samotný průběh turistiky často inklinuje k neprofesním formám.

Nicméně zcela jasného a striktního vymezení nabývá incentivní turistika v případě typologie cestovního ruchu podle způsobu financování, kdy ji charakterizujeme jako turismus sociální (dříve vázaný), ve kterém jsou náklady spojené s účastí na cestovním ruchu částečně nebo zcela hrazeny třetí stranou, v tomto konkrétním případě zaměstnavatelem (Indrová, 2007, s. 25).

Zpravidla se rovněž jedná o hromadný a skupinový cestovní ruch v rámci uzavřené skupiny účastníků.

### **2.3.2 Specifické vlastnosti incentivního turismu**

Výjimečný zážitek – tato dvě slova v sobě skrývají klíčový aspekt incentivních akcí, jehož prostřednictvím má být dosaženo cílů těchto cest, jako je ocenění účastníků, zvýšení jejich loajality vůči společnosti, upevnění mezilidských vztahů atd. Hodnota incentivního zájezdu se navíc na rozdíl od klasických mzdových forem právě přičiněním zmíněného zážitku nespotřebuje tak rychle a neupadne ihned v zapomnění, protože přetrvává nadále ve vzpomínkách na prožitek něčeho jedinečného (Valášek, 2005, s. 18-19). Tím ovšem u výčtu kladů zážitku ještě nekončíme. Jak praví již všeobecně známé poznatky psychologie, silný emocionální prožitek

podporuje i lepší vyvolávání dovedností a vědomostí v rámci něj získaných při dalším praktickém použití (Institut obchodního a cestovního ruchu, 2006, s. 16). Logicky ovšem vyvstává otázka, co je vlastně v pojetí incentive zážitkem? Prožitky se v podstatě mohou vztahovat prakticky k čemukoliv. V rámci zájezdu to může být například nadstandardní úroveň ubytovacího zařízení, nevšední gastronomická pochoutka, ale i výjimečné kulturní či sportovní aktivity nebo teambuilding a jiné činnosti rozvíjející kreativitu, komunikační, sociální a další dovednosti. S trochou nadsázky lze konstatovat, že incentive turistika je jakákoliv zaměstnavatelem poskytnutá cesta, která nám poskytne nevšední a nezapomenutelný zážitek.

Jak bylo již naznačeno v předchozím odstavci, incentive může být prakticky cokoli, a právě ona širší možností ji činí tak atraktivní, protože může, na rozdíl od dnes již standardních odměn finanční povahy, neustále přinášet něco nového a jedinečného. Hranice nároků na incentive akce se ovšem stále posouvá. Nedávno nové a originální se postupně stává běžným a nevzrušujícím a pro poskytovatele těchto služeb je stále větší výzvou uspokojit požadavky svých zákazníků.

A jak vlastně incentive zájezd může vypadat? Samotná akce je zpravidla organizována pro uzavřenou skupinu účastníků, kteří jsou vzájemně propojeni hierarchickými vztahy, jež je nutné respektovat. Nejčastěji se jedná o výjezd pro oceněné pracovníky, případně i jejich rodinný doprovod. Pro skupinu je přesně na míru (podle cílů stanovených zadavatelem) utvořen samostatný program s originálními a nadstandardními prvky, který je typický vysokou úrovní a komplexností služeb, což je také jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů těchto odměn. Účastníci tak poznávají nové destinace nebo zažívají výjimečné situace, které obvykle významně převyšují úroveň obvyklou pro běžné služební cesty či rodinné dovolené (Eden Group, 2007, s. 95). Získání incentive zájezdu tak s sebou navíc velmi často přináší prestiž pro oceněného, jak v očích spolupracovníků, tak rodiny.

Pokud se podíváme na tendence firem, které pro své zaměstnance incentivních programů využívají, tak mívají dvě až tři úrovně programů podle významnosti oceňovaných. Liší se rovněž tematické a geografické zacílení cest v jednotlivých letech, obvykle nepadne volba na stejnou destinaci dříve jak za 5 – 7 let, co však zůstává shodné, je načasování v průběhu roku, kdy se obvykle volí termíny mimo období svátků a hlavních dovolených, tudíž především jaro a podzim (Eden Group, 2007, s. 9).

Škála možností, kam se na incentivní zájezdy vyráží, je skutečně značně široká, ale pokud se alespoň na ukázkou pokusíme konkretizovat, tak lze říci, že program incentivních akcí velmi často obsahuje pestrou paletu sportovních aktivit různé náročnosti – od oblíbených týmových sportů, které mají posílit a stmelit pracovní kolektiv, přes sporty méně obvyklé až po aktivity vysoce adrenalinové, těch je využíváno především pro pracovníky vycházející ze soutěživého nebo značně zátěžového prostředí, a to kvůli zvýšení jejich psychické odolnosti a rozvíjení pohotovosti v rozhodovacích procesech. Na druhou stranu ovšem také roste obliba čistě relaxačních programů, jako jsou lázeňské procedury a wellness (Eden Group, 2007, s. 95). Preference skupinových programů pak nepramení pouze ze skutečnosti, že to vychází v přepočtu na osobu levněji, ale především proto, že v rámci větších skupin se otevírají mnohem zajímavější možnosti pro realizaci velmi specializovaných aranžmá, která jsou jednotlivcům nedostupná nebo jsou pro ně minimálně cenově velmi nevýhodná. Jedná se například o takové akce, jako je sponzoring soukromého golfového turnaje pro zaměstnance firmy nebo slavnostní večeře v oblíbené restauraci, která je pro tuto příležitost otevřena jen vymezenému okruhu lidí (Valášek, 2005, s. 18–19). Ve spojení se skupinovými programy je ovšem třeba také konstatovat, že jsou všeobecně stále častěji do programů incentiv zařazovány činnosti podporující rozvoj osobnosti, tvořivosti a mezilidských vztahů (Eden Group, 2007, s. 95).

Shrneme-li výše uvedené, můžeme k tomu použít stručnou citaci: „Z podstaty incentivního cestovního ruchu tedy vyplývá značná rozmanitost

pořádaných akcí. Podíl poznávací, relaxační, pracovní a vzdělávací složky se u jednotlivých cest výrazně liší. Mnohé vyplývá z volby destinace, skladby účastníků a cíle incentivní akce.“ (MICE handbook, 2008, s. 9).

Na závěr této kapitoly se ještě zastavíme u tržního významu incentivní turistiky, neboť z ní netěží pouze firma, která danou službu využívá a skrze ni dosahuje zvýšení výkonu svých zaměstnanců či zlepšení mezilidských vztahů, ale logicky i poskytovatelé těchto služeb, kteří za vytvoření individuálního, jedinečného programu přesně na míru objednatelů požadují náležitou odměnu. Není tedy divu, že tato oblast patří k nejziskovějším v rámci cestovního ruchu. Navíc tyto akce zpravidla vykrývají doby mimo sezónu a obecně vytváří pozitivní image destinace, kde se odehrávají, což přináší nemalý užitek i navštívené destinaci.

### **2.3.3 Kategorizace incentivních akcí**

Ačkoliv jsme si už řekli, že pro incentivní turistiku existuje neuvěřitelně široké spektrum incentivních akcí, které mnohdy skutečně spojuje pouze ono zmiňované zprostředkování výjimečných zážitků prostřednictvím originálního a neopakovatelného programu, dají se stanovit určitá kritéria, která nám je mohou pomoci roztřídit, a dělí je následovně (Eden Group, 2007, s. 95–96):

- 1) Dle očekávaného výsledku/cíle akce
  - Motivační za odměnu často i s rodinnými příslušníky.
  - Za odměnu spojené s pracovní složkou.
  - Motivačního charakteru s cílem stmelení kolektivu (teambuilding).
  - Za odměnu spojené s předáváním informací o firmě obchodním partnerům nebo prodejcům.

Nutno však konstatovat, že se jen výjimečně realizují cesty pouze s monotematickým cílem. Zpravidla se ve snaze o zefektivnění celé akce



jedná o kombinaci dvou a více cílů, tudíž se akce pro účastníky stává nejen odměnou a motivací, ale zároveň při vybraných aktivitách získávají i nové znalosti a podněty osobního růstu či navazují užší a méně formální kontakty v rámci hierarchické struktury (mezi podřízenými a nadřízenými).

## 2) Dle počtu účastníků

Počet účastníků je vždy odvislý od druhu incentivní akce. Nicméně zde se zdroje částečně rozcházejí, proto si dovolím uvést oba. Kolektiv autorů Eden Group tvrdí, že pro incentivní aktivity s pracovním charakterem bývá počet i nad 400 osob, s kulturně společenskými programy do 400 osob, pro sportovní incentivy maximálně 100 osob, nejméně však 30, aby nevymizel pocit kolektivní akce (Eden Group, 2007, s. 95). Jiný zdroj však uvádí naopak, že počet účastníků kolísá výrazně méně, a že skupina 100 a více účastníků není příliš obvyklá (Institut obchodního a cestovního ruchu, 2006, s. 14).

## 3) Dle skladby účastníků

Skladba účastníků výrazně ovlivňuje program akce a to nejen skladbou profesní, ale i věkovou strukturou nebo účastí rodinných příslušníků.

## 4) Dle délky konání

- Akce jednodenní bez přenocování (zpravidla s výraznou pracovní částí a společenským večerem).
- Kratší cesty na 3 až 4 dny (často organizovány ve vzdálenějších lokalitách).
- Delší incentivní cesty na 4 a více přenocování.

Všeobecně se dá říci, že s narůstající délkou incentivní akce zvyšuje i podíl společenské, kulturní a sportovní náplně na úkor odborně-pracovní části, protože by se pak již nedalo mluvit o cestě incentivní, ale spíše služební.

## 5) Dle destinace a místa konání

Incentivní akce lze rozdělit dle destinace primárně na tuzemské nebo zahraniční. Místem konání pak bývá nejčastěji hotel mimo lokalitu sídla společnosti s dostatečnou kapacitou pro všechny účastníky akce a dle potřeb a charakteru programu s možností kulturního, zábavního a sportovního vyžití, často v kombinaci s rekreačními a turistickými podmínkami v bezprostřední blízkosti a v nejbližším okolí místa realizace akce.

#### 6) Dle rozpočtu

Náklady na incentivní akce jsou velmi různé a rozkolísané a jsou dány druhem plánovaného programu. Mohou být ekonomické a vyjít doslova pár korun, ale v případě zájezdů luxusního charakteru do exotických destinací i na stovky tisíc, cena ovšem v tomto případě není určující pro úspěšnost a naplnění cílů akce. Například akce na podporu osobnosti nemusí vždy vyžadovat vysoké náklady, a přesto mohou mít výrazný motivační efekt.

### 2.3.4 Typologie incentivních akcí

Jak již bylo opakovaně řečeno výše u specifických vlastností i kategorizace incentivního ruchu, záběr incentivní turistiky je velmi široký, tudíž ani v tomto případě prakticky nelze vytvořit všeobjímající typologii, která by byla schopna pojmut všechny druhy a typy incentivních akcí, ale vyjmenováním alespoň některých základních druhů si ji pokusíme zase o kousek přiblížit. Zahrnuje například tyto typy akcí (Eden Group, 2007, s. 96–97):

- Prezentační výjezdy; mohou být krátkodobé jednodenní tematické výlety s exkurzemi a prezentací výrobků a služeb včetně pohoštění, často spojené i s prodejem výrobků.
- Programové výjezdy; jsou často i několikadenní tematicky zaměřené akce pro pracovní, studijní nebo sportovní

kolektivy (zájezd na Mistrovství Evropy ve fotbale spojený s prohlídkou města apod.).

- Akce sportovní často spojené s výukou nových sportů v přírodě nebo sportovních zařízeních jako aquaparky, motodromy, golfové areály, westernová městečka, zábavní parky, zříceniny hradů, střelnice, akce na sněhu, vysokohorská turistika, potápění, atd.
- Teambuilding je zaměřen na kvalitu vztahů uvnitř organizace. Prostřednictvím plnění náročných týmových úkolů a her a mnoha dalších aktivit dle hesla „nic není nemožné“ lze rozvíjet komunikaci, asertivitu, schopnost přijmout změnu. Je oživením pro dlouholeté kolektivy, pomáhá potlačovat stresové situace apod.
- Firemní filantropie je zvláštní druh aktivity, která přináší mimořádné výsledky ve stmelení kolektivu, zkušenosti a nezapomenutelné zážitky (např. výpomoc při odstraňování následků živelných pohrom, při kalamitních pracích v zemědělství, vinařství a ovocnářství apod.)
- Meetcentives jsou novými trendy akcí na rozhraní MICE (vysvětlení pojmu viz níže) a incentive, které mají pracovní ale také i motivační a zábavní charakter ve své společenské části. K tomu se podrobněji dostaneme později v rámci nových vývojových trendů v incentive.

### **3 ZAŘAZENÍ INCENTIVNÍHO CESTOVNÍHO RUCHU**

Podle mezinárodní asociace organizátorů kongresových akcí (IAPCO) je incentivní cestovní ruch chápán jako součást kongresového cestovního ruchu. Z tržního hlediska jej pak řadíme do skupiny služebních a podnikových cest – zahrnující obchodní schůzky, zájezdy za odměnu,

podnikové a studijní zájezdy, kongresy, konference, veletrhy a výstavy pod označením MICE (Meetings, Incentive Travel, Conventions and Exhibitions).

V České republice se incentivní cestovní ruch řadí pod označení KIT (kongresová a incentivní turistika). Je takto označován v propagačních materiálech a označoval se tak i jeden z odborů ČCCR (Česká centrála cestovního ruchu) – Odbor kongresové a incentivní turistiky.

Pro lepší uchopení problematiky se níže na chvíli pozastavíme u objasnění termínu MICE, což nám pomůže lépe pochopit ukotvení incentivní turistiky.

## **3.1 MICE**

### **3.1.1 Definice MICE**

Tato mezinárodně používaná zkratka je tvořena čtyřmi počátečními písmeny následujících slov, segmentů tohoto odvětví (Havel, Jánoška, 2008, s. 6):

- Meetings (= setkání, schůze)
- Incentives (= incentiva, motivační pobyty)
- Conventions/Conferences (= kongresy/konference)
- Exhibitions/Events (= výstavy/akce)

V praxi pak bývá užíván kromě pojmu MICE i termín Meeting Industry (kongresový průmysl), jehož význam je totožný a zahrnuje rovněž všechny výše uvedené činnosti.

### 3.1.2 Charakteristika MICE a jeho složek

Setkání (= Meetings) zahrnuje jednání uzavřeného okruhu účastníků (např. korporátní jednání s účastí zaměstnanců a klientů firmy) s pracovním, vědeckým nebo tematickým programem. Nejčastěji je dělíme na semináře, který má zpravidla formu výukového programu či školení a jehož účastníci se aktivně na výuce podílejí, a kolokvia, neformálního setkání osob většinou z akademického prostředí, jehož cílem je odborná výměna názorů a postojů (Havel, Jánoška, 2008, s. 7).

Incentivu jako složku z pochopitelných důvodů vynechávám, neboť jsme se její charakteristikou obšírně zabývali již výše.

Kongresy/Konference (=Conventions/Conferences) označují významná setkání pořádaná obvykle pravidelně v ročním nebo delším intervalu. Jejich náplní jsou přednášky, formální a neformální diskuze a konzultace. Dle Českého statistického úřadu se pak pod pojmem kongres rozumí sjezd (formální setkání) většího počtu lidí (minimálně 100 osob) určitého odborného zaměření. Konference se pak v definici s kongresem shoduje s jediným rozdílem ve významu a rozsahu, který nebývá tak velký (Havel, Jánoška, 2008, s. 9).

Veletrhy/výstavy (= Exhibitions) nejsou jednotně vymezeny. V případě veletrhů se jedná o akci motivovanou prodejem či možností získání zajímavých kontraktů, která se pořádá pravidelně a zpravidla je přístupná veřejnosti. Výstavy se oproti tomu zaměřují spíše na informování veřejnosti o záměrech různých subjektů společenského života (Havel, Jánoška, 2008, s. 13) V obou případech se ovšem jedná o významnou formu marketingové komunikace, která má v tomto prostředí možnost získat cenné informace a aktivně reagovat na pobídky trhu (Stance Communications, 2006, s. 3).

Jako celek má MICE tyto obecné charakteristiky a přínosy (Šindler, 2007, s. 4):

- Vysoká úroveň a komplexnost služeb.
- Odborný charakter akcí.
- Vysoké nároky na organizační a technické zabezpečení.
- Výrazně nadprůměrné výdaje na jednoho účastníka.
- Odlišná sezonnost (sezona je jaro a podzim).
- Akce probíhají převážně v pracovním čase účastníků.
- Akce obsahují společenské a reprezentativní prvky.
- Jsou pořádány zpravidla ve větších městech.
- Významné kongresové akce posilují postavení a image města a zvyšují jeho prestiž jako důležitého obchodního a kulturního centra.
- Více lidí v jedné zakázce oproti individuální turistice.
- Vyšší útrata návštěvníků (MICE turista utratí až 3x více) a přímý i nepřímý vliv na příjmy a zaměstnanost.
- Stimulace investic, podpora role destinace jako centra pro mezinárodní podnikání, obchod, vědecký výzkum, vzdělání a technologii.
- Povzbuzení investic do místních podniků v oblasti dopravy, hotelů, restaurací a jiných obchodních příležitostí.

### **3.1.3 Incentivní turistika ve stínu MICE**

Úzké propojení s kongresovou turistikou má v našich podmínkách bohužel na incentivní cestovní ruch neblahý účinek, neboť ačkoliv jsou si tyto dva druhy cestovního ruchu rovny, existují výrazné tendence incentivní cestovní ruch kongresovému podřazovat. Na praxi a realizaci samotných projektů a programů tato skutečnost nemá zas až takový vliv, protože nabídka a poptávka funguje obstojně, ale v případě statistických šetření a výzkumů vinou této skutečnosti incentivní ruch zaostává. Na rozdíl od jiných částí světa jsou v České republice jakékoliv statistické informace ohledně tohoto odvětví prakticky nedohledatelné, neboť ustupují

kongresovému cestovnímu ruchu, kde se provádějí pravidelná a systematická šetření každý rok.

Nezbývá než doufat, že se tato situace po vzoru velmocí incentivní turistiky jako je například Amerika, zlepší. Nicméně je třeba pochválit práci českého veřejného sektoru, který se na rozvoji tohoto druhu turistiky skutečně aktivně podílí, a snad se brzy ujme i vypracování statistických a jiných analýz, které nám odhalí skutečný stav incentivní turistiky u nás.

### **3.2 Incentivní turistika jako nástroj event marketingu**

Vymezili jsme si incentivní turistiku jako formu odměny a jako formu cestovního ruchu, pro ucelený pohled musíme ovšem nahlédnout tuto problematiku ještě ze zcela jiného úhlu pohledu, a to z pohledu marketingu, který ji využívá jako jeden ze svých nástrojů.

„Oblast incentivní turistiky vznikla jako podkapitola širšího pojetí marketingu v 80. letech v USA. Na trhu vznikají specializované společnosti, které se zabývají marketingem, a které poskytují marketingově obchodní služby se zacílením na lidské zdroje. S vývojem marketingu, především vnitřního marketingu, roste koncentrace na oblast lidských zdrojů a vznikají samostatné obory, které sledují, analyzují a snaží se ovlivnit chování lidí. Jedná se o vnitřní i vnější zákazníky. V období posledních zhruba dvaceti let nastává obrat a od hlavního směřování na externí klienty se společnosti zaměřují na práci s interními zákazníky, tedy se svými zaměstnanci. Moderní pojetí marketingu jako nástroje prodeje a propagace si klade za cíl práci uvnitř společnosti a generování dodatečných zdrojů zevnitř. Vedle nadále se rozvíjejících oblastí jako například marketingového výzkumu, marketingové interakce nebo věrnostního marketingu, vzniká nový obor, který se zabývá motivací zaměstnanců a externích spolupracovníků.“ (Eden Group, 2007, s. 8). Využívá k tomu především marketingové komunikace

založené na práci s emocemi a je jím právě event marketing (Šindler, 2007, s. 11).

### **3.2.1 Definování pojmu event marketing**

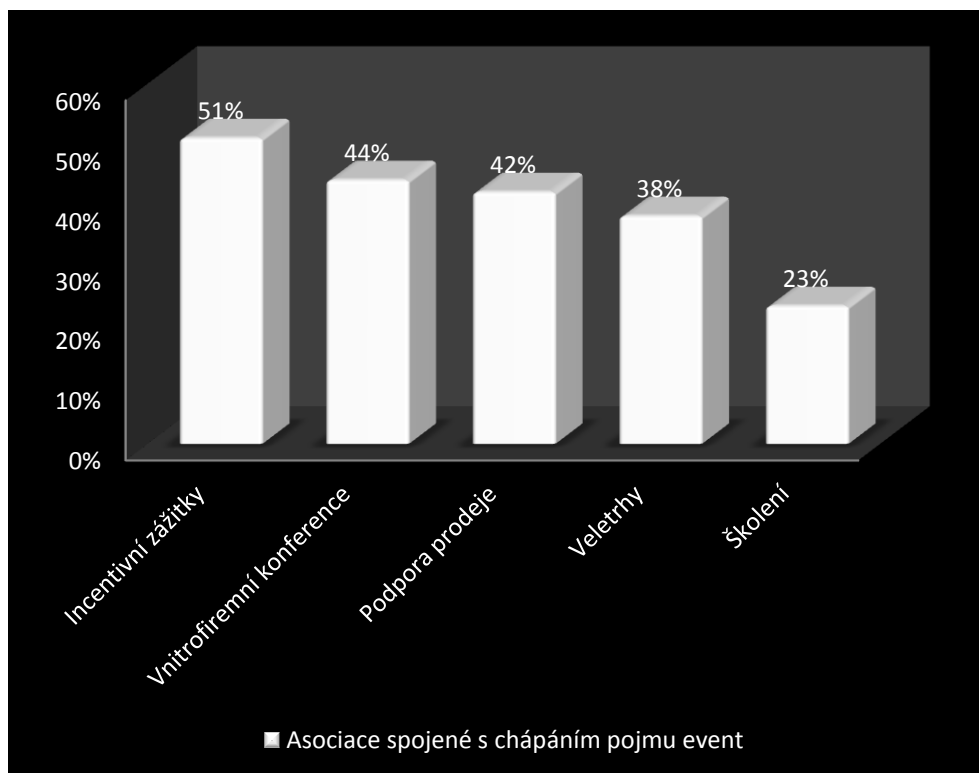
Při vymezení tohoto pojmu se potýkáme s jistými problémy, což je u takto mladých a dosud neustálených disciplín vcelku běžnou záležitostí. Hlavním problémem se zdá být vymezení vztahu mezi eventem a event marketingem, kdy se odborníci nemohou shodnout, zda jde o synonyma, nebo o dva odlišné pojmy. Obecně však převládá názor, že je nutné od sebe oba pojmy z významového hlediska oddělit. Podstatu problému vystihuje i následující názor: „Ne každé představení (událost) lze považovat za event a stejně ne každý, kdo organizuje event, dělá event marketing.“ (Sistenische dle Šindlera, 2003, s. 20).

Nejprve se tedy pokusíme definovat event. V anglickém výkladovém slovníku k němu najdeme synonyma jako událost, zážitek, prožitek, příhoda, případ, představení a v jistém významu i jako číslo programu či pevný program.

Dalších definic existuje velmi mnoho, ale pro naše potřeby jsem zvolila tuto: „Pod pojem event zařadíme zvláštní představení (událost) nebo výjimečný zážitek, jenž je prožíván všemi smyslovými orgány účastníků na určitém místě a slouží jako platforma pro firemní komunikaci.“ (Šindler, 2007, s. 14).

Důležitá je ovšem nejen základní definice, ale zároveň informace, s čím si odborníci event konkrétně spojují. Pro nás zajímavé výsledky poskytuje průzkum provedený roku 1996 agenturou Vok Dams v Německu, jehož výsledky můžete vidět v grafu (viz Obr. 1).





Obr. 1 – Asociace spojené s chápáním pojmu event (Zdroj: Šindler, 2003, s. 21)

„Event bychom z tohoto pohledu měli chápat jako komunikační nástroj (stejně jako například inzerát, PR článek nebo soutěž na internetu) a event marketing potom jako formu dlouhodobé formy komunikace využívající v určitém čase celé řady eventů.“ (Šindler, 2007, s. 15). Tím se nám podařilo vymezit pojmy vůči sobě a nyní konečně přejdeme k definici samotného event marketingu. Šindler se přiklání k definici používané Svazem německých komunikačních agentur z roku 1985, která zní: „Pod pojmem event marketing rozumíme zinscenování zážitků stejně jako jejich plánování a organizaci v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podněty zprostředkované uspořádáním nejrůznějších akcí, které podpoří image firmy a její produkty“ (Šindler, 2007, s. 15).

### **3.2.2 Využití event marketingu v cestovním ruchu**

I přestože je tento obor mladý a má dosud problémy s definováním sama sebe, je již pevně zakotven v marketingových nástrojích ve světě i u nás. Důvodem je mimo jiné neustále stoupající význam volného času, který je neodmyslitelně spjat právě s cestováním a cestovním ruchem, a dá se předpokládat, že jeho význam právě v tomto odvětví bude nadále stoupat.

Není tedy příliš překvapivé, že event marketingu využívají zejména organizace zabývající se kongresovou a incentivní turistikou, zážitkovou turistikou, hudebními slavnostmi a festivaly, filmovými festivaly, sportovními událostmi a dalšími akcemi, které přitahují a soustřeďují veřejnost (Edukol, 2007, s. 50).

### **3.3 Vymezení incentivního turismu vůči dalším formám cestovního ruchu**

Stejně jako jsme si na řádcích výše vymezili, kam incentivní turistika patří, tak si ji nyní vymezíme vůči formám, které pod ni nespádají, ale přesto jsou s ní často zaměňovány, a vysvětlíme, proč tomu tak je. Jedná o turistiku zážitkovou a event tourism.

#### **3.3.1 Zážitková turistika**

Jak již napovídá samotný název, zážitková turistika je spjata se zážitkem, nejedná se ovšem o zážitek ledajaký. Zážitková turistika by měla poskytnout multi-senzorický, pozitivní a zevrubný (obsáhlý) emotivní zážitek, který může v příjemci zážitku vyvolat až osobní pocit proměny (Hospodářská komora hl. m. Prahy, 2008, s. 31). Rozdíl mezi standardní a zážitkovou turistikou je přirovnáván k rozdílu mezi prožitkem „na vlastní oči“ a „na vlastní kůži“ (Edukol, 2007, s. 52). Navíc je kromě umožnění odzkoušet si daný zážitek zpravidla podáno i hlubší (populárně-vědecké)

vysvětlení prožitého, které právě může vést až k mentální proměně a změně vnímání prezentované problematiky (Hospodářská komora hl. m. Prahy, 2008, s. 32). Dalším důležitým faktorem je skutečnost, že onen zážitek je primární motivací k turismu, nikoliv jen doprovodným nebo dokonce náhodným jevem. Cesta je motivována vidinou získání právě toho konkrétního zážitku.

„Zážitkový cestovní ruch vznikl původně jako marketingový nástroj pro zvýšení zájmu o touto formou prezentovaný produkt (např. místní značka skotské whisky).“ (Hospodářská komora hl. m. Prahy, 2008, s. 32). Tato funkce se ovšem postupně vytrácí, zachovává si ji pouze event tourism, kterému je vzhledem k aktuálnímu vývoji mnohem bližší. Další odlišností od event tourismu a zároveň i hlavní a nejzásadnější odlišností od incentivní turistiky je pak orientace do komerční sféry, kdy se zážitkový turismus otevírá široké veřejnosti a je orientován na volný čas účastníků, zatímco incentivní turistika je koncipována čistě sociálně, přímo souvisí s pracovní sférou a velmi často je i realizována v pracovním čase.

### **3.3.2 Event Tourism**

Eventy (události) začínají mít v cestovním ruchu stále větší význam. Pro přiblížení můžeme zvolit obdobný způsob definování jako u zážitkového cestovního ruchu, aneb turisté jedou spíše tam, kde se něco děje, než tam, kde „pouze“ něco je. Turisté jedou spíše někam, protože se tam něco „děje“, než že tam něco „je“. Samotný pojem „event tourism“ je do češtiny jen těžko a především velmi krkolomně přeložitelný, proto používáme anglického názvu. Charakteristickým rysem tohoto cestovního ruchu je skutečnost, že hlavním motivem účasti na cestovním ruchu je návštěva určité konkrétní, předem zvolené události (Kotíková, 2008, s. 10), čímž už je stanoven i hlavní rozdíl od incentivní turistiky, neboť event zážitkem být může, ale nemusí. Navíc může být event tourism orientován jak do komerční, tak do sociální sféry, neboť event může být například i kongres či konference. V rámci orientace na pracovní sféru se rovněž

uplatňuje event tourism, jak již bylo řečeno výše, jako marketingový komunikační nástroj, a zde můžeme nalézt oproti incentivní turistice další rozdíl, protože ačkoliv to není pravidlem, incentivní turistika je orientována v rámci firmy převážně interně – zaměřuje se na zaměstnance, zatímco event tourism se orientuje spíše vně firmy – na klienty, obchodní partnery a dodavatele.

## **4 PODMÍNKY REALIZACE INCENTIVNÍHO CESTOVNÍHO RUCHU**

Jak se v průběhu této práce stále opakuje, služby incentivního cestovního ruchu mají jiný charakter než služby v cestovním ruchu volného času, tudíž i podmínky jeho realizace mají svá konkrétní specifika. Ačkoliv opět narážíme na problém složité generalizace dané značnou rozmanitostí pořádaných incentivních akcí, lze uplatnit určité obecné zásady pro poskytování služeb dopravních, ubytovacích, stravovacích a doplňkových, které jsou vyžadovány ve specifické kvalitě typické pro incentivní ruch. Pro úspěšnou realizaci akcí incentivního charakteru je zapotřebí respektovat tato důležitá kritéria (Eden Group, 2007, s. 95).

### **4.1 Image destinace**

Image destinace je jedním z nejdůležitějších kritérií. Tento aspekt pořádání incentivních akcí hraje roli především ve dvou konkrétních případech – pokud se jedná o incentivní akci s mezinárodní účastí, či cestu do zahraničí, pak sehrávají velmi důležitou roli faktory, jakými jsou například kulturní dědictví, tradice cestovního ruchu v zemi, politická stabilita, ekonomická vyspělost apod. Nápomocná může být destinaci například realizace významných sportovních, kulturních, politických a jiných akcí, negativně naopak mohou působit události, jako teroristické útoky, přírodní katastrofy nebo zdravotní rizika (Institut obchodního a cestovního ruchu, 2006, s. 14). Na druhou stranu lze však konstatovat, že

incentivní program jde udělat teoreticky kdekoliv, třeba na poušti. V tomto případě ovšem platí přímá úměra, že čím nezajímavější je okolí, tím propracovanější a lepší musí být program. Nicméně zkušenost z praxe dokazuje, že jak klienti, tak dodavatelé služeb upřednostňují destinace, které se vyznačují určitými estetickými kvalitami, přeci jen to leccos usnadňuje (Valášek, 2005, s. 18–19).

Pokud se zběžně podíváme na oblíbenost konkrétních destinací, pak na prvním místě stojí jako jedna z nejstarších a nejfrekventovanějších oblastí incentivního cestovního ruchu Itálie se svým mořem, horami a památkami. V závěsu za ní pak bodují jižní oblasti Francie, Španělsko a Portugalsko a jejich ostrovy. Vzhledem k tomu, že incentivní turistika je velmi závislá na nových podnětech, tak v poslední době vzrůstá zájem rovněž o země bývalého socialistického bloku, z nichž patří k oblíbeným cílům Maďarsko, pobaltské republiky a samozřejmě i Česká republika. Naprosto výjimečné postavení má pak v incentivní turistice Skandinávie a zejména Finsko, které staví na jedinečných přírodních podmínkách a speciálních programech založených právě na těchto krásách. A pokud mluvíme o skutečně jedinečném zážitku, tak to v tomto případě není nadsázka, neboť Finsko nabízí například výlet jediným ledoborcem sloužícím turistickým účelům. „Luxusní ledoborec Sampo vyjíždí na moře pouze v zimě a svým klientům krom zážitku z drceného ledu nabízí i arktickou koupel ve vylámaném bazénu uprostřed zamrzlého moře (pochopitelně nikoliv v plavkách, ale ve speciálních kombinézách)“ (Valášek, 2005, s. 18–19).

## **4.2 Místo konání incentivní akce, ubytovací a stravovací služby**

Nejvíce incentivních akcí je pořádáno v hotelech 3 a 4 hvězdičkových, v některých případech jsou využity také městské hotely vyšší třídy (zejména pro incentivní akce s mezinárodní/zahraniční účastí,

cesty pro střední a vyšší management nebo nejvýznamnější obchodní partnery) a ubytování třídy nižší (např. v případě výjimečného prostředí, které ovšem nedisponuje dostatečnou turistickou infrastrukturou, či u masovějších akcí – horská chata).

Nároky incentivních akcí na konferenční a jednací prostory jsou nepochybně nižší než v případě kongresů a podobných setkání. Hotely usilující o incentivní klientelu by měly disponovat sálem nebo salonkem pro cca 50 – 100 osob vybaveným audiovizuální technikou. Vzhledem k trendu propojování pracovních a motivačních cest, kdy účastníci během incentivní akce absolvují také školení či jednání, se nároky na konferenční prostory postupně zvyšují.

Stravovací služby se od těch kongresových výrazněji neliší, nicméně jedním ze způsobů, jak poskytnout účastníkům incentivní cesty pocit odměny a výlučnosti, je uspořádání výjimečného kulinářského zážitku (Institut obchodního a cestovního ruchu, 2006, s. 15).

### **4.3 Doprava**

Vzhledem k hlavnímu požadavku na nevšednost programu jsou nároky na dopravní dostupnost destinace ve srovnání s kongresovými akcemi nižší. Potenciál incentivních destinací nicméně významně zvyšuje existence dálnic a rychlostních silnic spojujících město/místo s metropolí a regionálními centry. V případě akcí s mezinárodní/zahraniční účastí jsou požadavky na dopravní dostupnost srovnatelné s kongresovými destinacemi.

Účastníci incentivních cest využívají nejčastěji smluvní autobusovou dopravu. Malá část účastníků (ti, kteří přijíždějí později nebo odjíždějí dříve, či preferují individuální dopravu) zpravidla využívá osobní automobily (Institut obchodního a cestovního ruchu, 2006, s. 15).

Doprava účastníků incentivních cest však nese požadavek na úroveň dopravního servisu i co do přesnosti a dochvilnosti (např. nezmeškat začátky divadelních představení, koncertů apod.). Při organizování akce se užívá i individuální nebo kombinovaný způsob přepravy tak, že účastníci akce se shromáždí na stanoveném místě a pak jsou přepraveni společně do místa konání akce. Takto bývají organizovány i stále více oblíbené „cesty do neznáma“, umocňující prožitky účastníků (Eden Group, 2007, s. 96).

#### **4.4 Lidské zdroje**

Tři výše jmenovaná kritéria patří k těm základních, poslední dobou ovšem roste i význam „nehmotných“ předpokladů, které vedle marketingových aktivit zahrnují zejména kvalitu lidských zdrojů. Ta je spojena například s orientací na zákazníka či jazykovou vybaveností, jednoduše řečeno s kvalitou nabízených služeb v personální oblasti (Petříčková, 2007, s. 14–15).

#### **4.5 Aktivity dalších zainteresovaných subjektů**

Tato podmínka souvisí se subjekty, se kterými spolupracuje pořadatel incentivní akce v cílové destinaci, kde má incentiva probíhat, a nejenom s nimi. Jak bylo již v textu naznačeno, incentivní programy vypracovávají, vzhledem k jejich komplexitě a náročnosti na organizaci a celkovou jedinečnost jak v místě konání, tak v programu, specializované společnosti. Obzvlášť v případě vzdálenějších destinací však není pořadatel schopen vše potřebné zajistit sám a tak zpravidla volí možnost spolupráce s místními dodavateli, z jejichž strany je vyžadováno adekvátní úsilí a nasazení při realizaci programu, neboť právě na nich velmi často stojí úspěch celé akce. Důležitá je ovšem nejen iniciativa soukromého sektoru, ale i sektoru veřejného a jeho příslušných orgánů/institucí; „šance destinace v segmentu KIT nepochybně ovlivňují také legislativní a fiskální opatření ze strany státní správy a samosprávy.“ (Petříčková, 2007, s. 14–15).

Téma tržních subjektů v incentivní turistice, kterého jsme se v této poslední podmínce dotkli, si ovšem zaslouží větší pozornost, takže jej podrobněji rozebereme v následující kapitole.

## **5 DEFINICE KLIANTA A POSKYTOVATELE**

### **5.1 Klient**

Kdo vlastně nejčastěji incentivní turistiky jako odměny a motivace svých zaměstnanců využívá? „Typickým koncovým zákazníkem (End user) je silná a dynamická společnost s velkým podílem prodejních aktivit, případně rozšířenou strukturou smluvních prodejců. V současné době jde především o automobilový průmysl, banky a konzultační firmy, farmaceutické společnosti a pojišťovny.“ (Eden Group, 2007, s. 9). Neznamená to ovšem, že by této formy odměny nevyužívaly i menší a méně progresivní společnosti. Zpravidla však nemají k dispozici tolik prostředků, aby si incentivu mohly dovolit využívat v takové míře či v podobě organizačně a finančně náročných programů, jako společnosti větší, které nejsou tolik vázány na okamžitou návratnost takové investice.

Samotní účastníci cest, odměnění zaměstnanci, popř. klienti a obchodní partneři firmy, jsou z obvykle z vyšší příjmové skupiny, v produktivním věku, obvykle velmi zcestovalí, znalí kvality a celkově velmi nároční (Eden Group, 2007, s. 9).

### **5.2 Poskytovatel**

Ve smyslu poskytovatele rozumíme prostředníka nebo agenturu, kterou koncový klient najímá k nákupu a organizaci cesty nebo k vyhledání vhodného místa a hotelu – incentivní společnost. „Vzhledem k tomu, že jde v současné době o velmi odbornou činnost vyžadující detailní informace



a know how, je podíl zprostředkovatelů (3rd party) téměř 80% a tento poměr se neustále zvyšuje“ (Eden Group, 2007, s. 9).

Incentivní společnosti (3rd party) je možné rozdělit do tří hlavních kategorií (tamtéž, s. 9):

- Full service Incentive house – kompletní marketingové řešení, sekce cestování je zlomek (cca 5%) všech aktivit. Hlavní příjmy těchto společností jsou generovány z oblasti Performance Improvement s koncentrací na zlepšení ROI svých zákazníků. Dalšími činnostmi jsou merchandise, internetové aplikace, call centra a další.
- Travel Only House – soustředí se pouze na cestování a doprovodné služby.
- Ostatní – z nich nejdůležitější jsou Site Selection Companies. V dnešní době roste význam internetu v této oblasti a SSC mají stále větší podíl na trhu s exponenciální růstovou křivkou v posledních letech.

Samostatnou skupinu pak tvoří partneři plánovačů a komunikátorů incentivních cest a programů v cílové destinaci, kde má být incentivní akce uskutečněna, kteří se nazývají Destination Management Company (DMC) a zajišťují plný servis pro zahraničního zákazníka v dané lokalitě. „DMC pracují převážně v segmentu turistických služeb pro korporace a asociace.“ (Čertík, 2001, s. 227).

## **6 ORGANIZACE PODPORUJÍCÍ INCENTIVNÍ CESTOVNÍ RUCH**

### **6.1 SITE**

Stejně jako jiná odvětví i incentivní cestovní ruch je zaštitěn celosvětovou organizací, která sdružuje profesionály v oboru. Je jí SITE (Society of Incentive Travel Executives), která se zaměřuje na zvýšení povědomí o možnostech využití incentivního cestovního ruchu jako motivátoru a odměny v programech, navržených tak, aby dosáhly určitých definovaných cílů. Tato organizace byla založena v roce 1973 a je bohužel jedinou mezinárodní, neziskovou profesionální asociací, která se věnuje výhradně incentivnímu cestovnímu ruchu a zabývá se možnostmi jeho inovování a zdokonalování jako marketingového nástroje. Má na dva tisíce sto mezinárodních členů zastupujících více než 87 zemí a tato členská základna odráží svou šíří a různorodostí mezioborovou povahu incentivního cestovního ruchu ([www.siteglobal.com](http://www.siteglobal.com)).

Z palety činností, kterým se SITE věnuje, můžeme jmenovat například sponzoring profesionální rozvojových programů včetně univerzity SITE, pořádání každoroční mezinárodní konference svých členů, navrhování a spravování profesionálních certifikačních programů pro průmysl incentivního cestovního ruchu či určování standardů a monitorovací procesy pro dodržování etiky v oboru. Dále nelze nezmínit každoroční udělování ceny Incentive Travel Crystal Awards, která je tím nejvyšším uznáním v oboru a uděluje se těm nejkreativnějším a nejúspěšnějším incentivním programům, využitým jako motivační nástroj. Samostatnou kapitolu tvoří i rozsáhlá publikační činnost SITE, z níž můžeme zmínit například vydávání Incentive Travel Case Study Book, knihu případových studií z oboru, či Incentive Travel Fact Book a Contract Book, sloužící k obchodování mezi podnikatelskými subjekty v incentivním cestovním ruchu. Na webových stránkách organizace pak lze dohledat

incentivní expertizy z celého světa, instruktivní články, oceněné případové studie, statistiky apod.

Pokud zmiňujeme asociaci SITE, nesmíme rovněž opomenout nadaci SITE, která byla založena v roce 1987, aby financovala výzkum a vývoj produktů incentivního cestovního ruchu (Co je SITE, 2002, s. 16).

## **6.2 České organizace podporující incentivní cestovní ruch**

V České republice bohužel neexistuje žádná organizace zaměřená čistě na incentivní cestovní ruch. Mohli bychom sice jmenovat různé asociace a firmy, jejichž činnost se incentivní turistiky alespoň částečně dotýká, jako jsou COT Media (vydavatel nezávislého časopisu pro profesionály v cestovním ruchu), CZeCOT (turistický server ČR), ACK ČR (Asociace cestovních kanceláří ČR) či AČCKA (Asociace českých cestovních kanceláří a agentur). Nicméně ani jedna z těchto organizací se této oblasti nevěnuje systematicky, tudíž nelze hovořit o tom, že by se skutečně nějak výrazněji zasadili o její rozvoj.

Jedinou světlou výjimkou by mohl být Czech Convention Bureau, který funguje od 1. ledna 2010 a jehož hlavním cílem je jednotně propagovat Českou republiku jako kongresovou a incentivní destinaci doma i v zahraničí. Jedná se o samostatnějšího pokračovatele Odboru kongresové a incentivní turistiky agentury CzechTourism (Česká centrála cestovního ruchu), který vznikl 1. ledna 2003 s cílem zmapovat nabídku České republiky v oblasti kongresového a incentivního turismu a propagovat jej. Od té doby skutečně pro tuto oblast cestovního ruchu vykonal mnoho, ať ještě v podobě odboru nebo posléze osamostatněné kongresové kanceláře. Pravidelně se snaží publikovat statistické údaje a na jejich základě rozvíjet potřebné segmenty tohoto odvětví. Krom jiného vydává například i incentivní a kongresový katalog v tištěné i digitální podobě, který mapuje jednotlivé regiony České republiky s jejich možnostmi pro kongresový

a incentivní turismus. V jeho celkové činnosti ovšem bohužel převažuje orientace na kongresový cestovní ruch, proto nezbývá než doufat, že snad přijde chvíle, kdy se do zorného pole dostane i incentiva a možnosti jejího rozvoje.

## **7 VÝVOJOVÉ TRENDY V INCENTIVNÍ TURISTICE**

Skutečnost, že je incentivní turistika odborníky opomíjena na úkor turistiky kongresové se promítá i ve sledování jejích aktuálních trendů a v reakci na ně. Nedostatek výzkumů je někdy vykládán nemožností oddělit statistiky o incentivních cestách od běžného turismu, což by způsobilo výrazné zkreslení a ztrátu objektivitu získaných výsledků. Jiní zase tvrdí, že tato neochota k systematickému sledování incentivního cestovního ruchu pramení z domněnky, že získané a poskytnuté informace by mohly poškodit samotný obchod s incentivou, neboť je na ni pohlíženo jako na nejvýnosnější sektor MICE, ve kterém se dle SITE točí multi-miliardy dolarů (Eden Group, 2007, s. 98). Přesto se pokusíme reflektovat určité tendence, které se v tomto odvětví objevují, neboť leckteré z nich jsou společné i pro kongresový cestovní ruch, kde jsou bedlivě sledovány.

Všeobecně lze konstatovat, že málokterá oblast cestovního ruchu je natolik náchylná na jakékoliv změny ve světovém dění jako kongresová a incentivní turistika. Velmi rychle a flexibilně se přizpůsobuje vývoji v oblasti technologií, velmi citlivě reaguje na mezinárodní bezpečnostní situaci, reflektuje demografické i sociální změny a především velmi spolehlivě odráží stav světové ekonomiky, neboť je to zpravidla jeden z prvních nákladů společností, který je s příchodem ekonomicky slabšího období redukován nebo eliminován úplně (Ulrych, 2006, s. 24–25).

Trh v oblasti kongresové a incentivní turistiky systematicky pozoruje profesor Rob Davidson z westminsterské univerzity, který je uznáván

odborníky z celého světa. Jeho pravidelné zprávy o aktuálním dění a vývoji odvětví a očekávaných trendech jsou proto vždy napjatě očekávány, a i tato práce jejich poznatků na následujících řádcích využije (Ulrych, 2006, s. 24–25).

## **7.1 Tlak na snižování nákladů**

Poslední roky připomíná vývoj světové ekonomiky jízdu na horské dráze. Období propadů a krizí se střídají se světlejšími okamžiky ekonomického růstu, což má logicky vliv i na sektor incentivního cestovního ruchu. Je vyvíjen tlak na snižování nákladů na incentivní akce a mnohem více než dříve je sledována výše výdajů v závislosti na efektivnosti uskutečněné akce. Firmy pohybující se na poli incentivní turistiky byly donuceny učinit určitá opatření, aby svým klientům vyšly vstříc. Pořádané akce se začaly výrazně zkracovat. Z původní průměrné délky sedmi dní došlo k poklesu na pouhé čtyři (Eden Group, 2007, s. 104). Účastníkům programu je ponecháno mnohem více volného času na soukromé aktivity (např. na nakupování) a celkově se omezuje počet účastníků programů. Firmy velmi pečlivě volí, koho na incentivní cestu pošlou. Upouští se rovněž od drahého ubytování v luxusních hotelech a ušetřené peníze jsou investovány do kvalitnějšího programu. Navíc se pořádání akcí stále častěji přesunuje z pracovních dnů na víkendy.

Mnohé z výše uvedeného lze demonstrovat i na výsledcích průzkumu realizovaného časopisem *Corporate Meetings & Incentives*, ve kterém respondenti zodpovídali otázku, jak jejich firmy řeší problematiku nákladů na incentivní programy. 54 % respondentů snižuje výdaje v místě pořádání incentivy, 45 % pak volí z méně nákladných destinací a levnějších druhů ubytování, 41 % dává přednost bližším destinacím a 36 % zve méně účastníků (Ulrych, 2006, s. 24–25).

Jak vychází z průzkumu, na třetím místě je snaha dávat při pořádání incentivních akcí přednost vzdálenostně bližším destinacím. Tu byste

v předchozím výčtu jen velmi těžko hledali. Důvod je jednoduchý. Není to, na rozdíl od ostatních, pouze firemní opatření, kterými se firmy snaží snižovat své náklady, ale má celou řadu dalších příčin. Vedle snížení nákladů spojených s cestováním je tento trend podpořen touhou zaměstnanců po lepší vyváženosti pracovního a soukromého života, kdy chtějí strávit více času doma a věnovat se svým volnočasovým aktivitám. Navíc, což je poněkud překvapující, roste počet lidí, kteří odmítají cestování leteckou dopravou. Ze strany firem se pak jedná o snahu udržet produktivitu práce, která delší nepřítomností zaměstnanců logicky klesá. To v důsledku znamená, že se až 95 % incentivních akcí koná na stejném kontinentu, kde má působiště i daná firma (Ulrych, 2006, s. 24–25). V případě výběru cílových destinací incentiv se však nelze příliš spoléhat na nějakou dlouhotrvající kontinuitu nastíněných trendů, neboť je to jedna z velmi proměnlivých složek, a informace o tom, že opět začínají vzkvétat zahraniční incentivní zájezdy u nás, kterou uvedl časopis COT business, to jen dokladuje (Ulrych, 2010, s. 50). Ale je pravdou, že firmy i v případě zahraničních zájezdů nadále inklinují spíše k levnějším řešením.

## **7.2 Návratnost investic**

*„Oblast incentivní turistiky je i nadále pod přísným dohledem, pokud jde o výkony. Vyšší management v podnicích žádá nástroje, které by mohly kvantifikovat návratnost investic do incentiv.“* To jsou slova prezidenta Society of Incentive Travel Executives (SITE) (Ulrych, 2006, s. 24–25), která velmi dobře vystihují dvousečnost přístupu k incentivní turistice. Jestliže jsou firmy schopny přistupovat k incentivním programům jako k návratné investici, znamená to, že ji vnímají jako obchodní nástroj, který je schopen ve výsledku generovat zisk, což by ji mohlo na žebříčku atraktivity popostrčit velmi výrazně vpřed. Zde ovšem narážíme na problém stále dokola omílaný. Dosud neexistují systematické průzkumy a nástroje ověřující skutečnou efektivitu incentivních programů, a tato nejistota výsledků mnohé potencionální zájemce naopak odrazuje. Velmi proto

záleží, zda budou podnikatelé v incentívni turistice schopni přesvědčit firmy o významu svých produktů a o měřitelnosti jejich přínosu, a ti pro to bez pochyby náležitě kroky podnikají, pozorovat je lze právě na aktuální podobě nabízených produktů. Pomalu a jistě začínají ustupovat incentívni akce ve své prapůvodní podobě – zajímavého zájezdu za odměnu a ztrácí svůj výlučně rekreační a sportovní charakter. Incentiva skutečně začíná být chápána primárně jako nástroj pro zvýšení firemní efektivity, a proto je kladen stále větší důraz na činnosti podporující vzdělávání, rozvoj osobnosti a mezilidských vztahů (Eden Group, 2007, s. 98).

### **7.3 Extrémní incentivy**

Jak bylo dobře patrné v předchozí podkapitole, podnikatelé v incentívni cestovním ruchu velmi pružně reagují na aktuální vývoj trhu a jeho požadavky. To samé platí i pro aktuální trendy v životním stylu. Jedním z takových trendů je i sílící touha po dobrodružství a pořádné dávce adrenalinu, proto se můžeme stále častěji setkávat s tzv. extrémními incentivy, které zahrnují náročné outdoorové aktivity a adrenalinové zážitky jako např. automobilové soutěže a kurzy závodního ježdění, lety ve větroních, heliskiing, kitebording, rafting na divoké vodě, paragliding a mnoho dalšího. Navíc jsou tyto programy zpravidla navrhovány tak, aby vyvolaly soutěživost mezi účastníky. Cílovou skupinou jsou v tomto případě tzv. příslušníci generace X, mladí a draví jedinci pohybující se zpravidla v obchodních a marketingových segmentech firem, pro které je schopnost kreativně přemýšlet a čelit rizikům, jež jim může poskytnout právě incentiva, základním předpokladem pracovní úspěšnosti (Ulrych, 2006, s. 24–25).

Není to ovšem pouze generace X, které by měla být věnována pozornost při tvorbě incentívni programů. Roste zároveň i podíl žen a seniorů, kterým bude rovněž nutné přizpůsobit nabídku.

## **7.4 Sociální a environmentální odpovědnost**

Podobně jako mnohá jiná odvětví i incentivní cestovní ruch zasáhl morální tlak společnosti volající po ochraně životního prostředí a pomoci zaostalým částem světa. Kromě snahy omezit rozmařilou spotřebu je tento trend obzvláště patrný v případech, kdy se incentivní akce odehrávají například přímo v některé z rozvojových zemí a účastníci se dostanou do přímého kontaktu s místními obyvateli. Může se jednat například o dobročinné aukce či peněžní sbírky nebo dokonce přímo o zapojení se do nějaké činnosti v dané lokalitě – například pomoc při záplavách (Ulrych, 2008, s. 70). Zůstává ovšem otázkou, nakolik je v takové činnosti zastoupen ryzí altruismus a nakolik je to zjištěné jednání s cílem zajistit firmě dobrou image.

## **7.5 Stoupající obliba wellness**

Stále častěji jsou do programů incentivních akcí zahrnovány wellness produkty a firmy je považují za rozumnou investici pro blaho svých zaměstnanců, protože odpočinek, kterého se jim skrze kombinaci zdravé stravy, cvičení, zkrášlovacích procedur a seminářů o relaxaci, odbourávání stresu či aromaterapii dostane, může pomoci po návratu do práce k lepším výkonům (Ulrych, 2006, s. 24–25). V rámci výše uvedených trendů je však třeba konstatovat, že plní spíše dodatkovou formu k pracovnímu či vzdělávacímu programu.

## **7.6 Meetcentives a concentives**

I přesto, že jsem měla snahu incentivní cestovní ruch vůči kongresovému vymezit jako samostatný a prakticky nevázaný celek, existuje jedna vývojová větev, která obě odvětví vědomě a cíleně propojuje. Stále častěji jsou služební cesty a pobyty na konferencích a kongresech doprovázeny dodatkovým incentivním programem, a tak není divu, že se



objevují termíny jako meetcentives (meetings + incentives) nebo concentives (conventions + incentives) (Ulrych, 2006, s. 24–25). Důvody podmiňující vznik této kombinované formy jsou čistě pragmatické. Jedná se nejen o spojení příjemného s užitečným a přetvoření pracovní povinnosti v odměnu, ale zároveň také o šikovný způsob, jak ušetřit, neboť se incentivní turistika v mnoha zemích začíná stávat dalším z příjmů pro finanční úřad.

Pro lepší pochopení si můžeme jako příklad propojení meetingu a incentivy uvést termín retreats. „Dříve se jím označovaly situace, kdy se člověk ze shonu každodenního života na chvíli stáhnul do ústraní, aby se věnoval náboženskému rozjímání či meditaci. Nyní je tímto slovem označován specifický druh meetingů, kterých se obvykle účastní vrcholový management. Tyto schůzky se ale liší od pravidelných manažerských porad. Namísto toho, aby účastníci jako obvykle rychle procházeli předem daným programem, zabývají se na „retreats“ dlouhodobými problémy, koncepčními záležitostmi a úvahami o budoucnosti firmy. Retreats jsou ideální příležitostí pro seznámení nových členů managementu s cíli organizace, jejími regulemi a zvyky. Někdy bývají obohaceny o outdoorové aranžmá. Zcela zásadní je při těchto příležitostech čas pro vzájemnou interakci, neboť retreats jsou i teambuildingovou aktivitou.“ (Ulrych, 2006, s. 24–25). V návaznosti na původní význam retreats a jeho filozofii jsou tyto meetingy pořádány ve vzdálenějších destinacích a od běžného každodenního ruchu izolovaných zařízeních.

Shrneme-li tedy vývojové trendy v incentivním turismu, musíme konstatovat, že dochází ke snaze v rámci zefektivnění a ekonomických úspor k propojování s dalšími segmenty cestovního ruchu a s programy vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců. Navzdory určitým omezením je incentivní cestovní ruch i celé MICE stále považováno za jednu z nejeftivnějších a nejlukrativnějších forem cestovního ruchu. Vyžaduje však stále širší okruh kvalitních služeb a aktivní přístup i podporu celého teritoria. Z tohoto důvodu je na další rozvoj kongresové a incentivní

turistiky kladen důraz i v dlouhodobé koncepci rozvoje cestovního ruchu České republiky. Na to, co nám může tuzemský trh nabídnout, se podíváme v další kapitole.

## **8 INCENTIVNÍ CESTOVNÍ RUCH V ČESKÉ REPUBLICE**

V kapitole, která se zabývala vznikem a vývojem incentivního turismu, jsme řekli, že jej do České republiky přinesly mezinárodní společnosti, které po pádu komunismu v devadesátých letech vstoupily na náš trh. Poté již netrvalo dlouho a incentivní cestovní ruch zde zdomácněl, a to jak na straně poptávky, tak na straně nabídky.

Mnohé české cestovní kanceláře již mají mnohaletou zkušenost s pořádáním incentivních akcí a jsou schopny na základě přání klientů zrealizovat mnohdy i velmi kuriózní přání. Pro představu uvedu pár příkladů. Tým společnosti S.E.N. Team Spirit pořádal pro jednoho ze svých klientů například vojenské manévry pro 200 osob v okolí Lipna, kde nechybělo nic od ostatných drátů, přes polní lopatky, plynové masky až po terénní vozidla. Vojenské programy jsou všeobecně velmi populární a existuje jich velmi široké spektrum od dobývání středověkého hradu, přes paintballové simulace bitev až po velké akce se zapojením skutečné a funkční těžké techniky. Podívejme se ale na další příklady. Pokud to vezmeme ze zcela jiného soudku, tak společnost Incentive Travel již realizovala například několikadenní pochod pouští s beduínskými stany či pozorování úplného zatmění slunce na Antarktidě. Možností je skutečně velmi mnoho a náš tuzemský trh nás rozhodně o nic neochuzuje. Je schopen nám dle požadavku připravit dech beroucí zážitky v exotických destinacích a stejně tak nás z recese posadit za volant proslulého bakelitového dvoutaktu při Trabant Rallye (Ulrych, 2005, s. 29–30).

Nutno ovšem konstatovat, že ne všichni organizátoři incentivních zájezdů u nás mají odpovídající profesionální přístup a pod pojmem incentiva se tak v jejich podání schová kdeco. V tomto případě u nás incentivní cestovní ruch doplácí na svou lukrativnost. S vidinou dobrého výtěžku se do této oblasti vrhá kdekdo, aniž by měl s pořádáním incentivních akcí odpovídající zkušenosti či potřebné kontakty na DMC společnosti. Nicméně dokud nebudou existovat odpovídající certifikace, tak se situace jen těžko změní.

Zanechme nyní ale subjekty incentivního ruchu stranou a pojďme se podívat na Českou republiku jako takovou. Naše země je velmi významnou incentivní destinací, která nabízí nepřehledné množství možností pro realizaci incentivních akcí. Disponuje přírodním a kulturním dědictvím, nahrává jí strategická poloha v srdci Evropy a další služby se rovněž neustále zlepšují.

Pro přesnější představu o aktuální situaci incentivní turistiky u nás můžeme využít SWOT analýzu České republiky jako KIT destinace, kterou v roce 2006 zadalo k vypracování Ministerstvo pro místní rozvoj za účelem zefektivnění podpory regionálního kongresového a incentivního turismu. Ze silných stránek můžeme jmenovat atraktivitu hlavního města, příhodné podmínky pro incentivní akce ve všech krajích ČR, rozvoj nízkonákladové dopravy v ČR, otevření nového terminálu na letišti v Praze – Ruzyni, rostoucí kvalitu služeb poskytovaných v rámci KIT, rostoucí kapacity v hotelech vyšších tříd atd. Slabými stránkami pak jsou nedostatky zejména v „nehmotných“ podmínkách – marketing, lidské zdroje (orientace na zákazníka, jazyková vybavenost), koncentrace cestovního ruchu v hlavním městě, nedostatečná síť dálnic a rychlostních komunikací v ČR, nedostatek ubytovacích kapacit vyšších tříd ve většině krajů atd. Příležitostmi, které byly velmi aktivně využívány již v předchozích letech a jednotlivými kraji budou podle plánů využívány i nadále, jsou prostředky z fondů EU, jež by měli být investovány do infrastruktury a marketingu, dále pak rostoucí obliba destinací blízkých, známých a bezpečných atd. Jako ohrožení je

oproti tomu brána rostoucí konkurence mezi destinacemi, fenomén nedostatku času, rostoucí tlak na náklady atd. (Petříčková, 2007, s. 14–15).

Pokud se ovšem budeme řídit aktuálními trendy, může nám naše země rozhodně zajímavý mix incentivních akcí, který by uspokojil i většinu náročnějších zákazníků, aniž by museli vyrazit za hranice.

## **9 POTENCIÁL INCENTIVNÍ TURISTIKY VYUŽITELNÝ V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ**

Pozorný čtenář už jistě tuší, jaký výčet nyní přijde, neboť veškerá pozitiva vyvěrala na povrch postupně již v průběhu celé práce, ať již začneme představením incentivní turistiky jako velmi efektivní motivační odměny podporující výkon pracovníků, což jsme se dozvěděli již v samotném úvodu, nebo budeme pokračovat přes schopnost dobře postaveného incentivního programu vzdělávat, zvýšit morálku, vybudovat pocit sounáležitosti a upevnit mezilidské vztahy až k vytvoření nezapomenutelného zážitku, který skrze přetrvávající vzpomínky vzbudí pocit zodpovědnosti a loajality. Tyto jednotlivosti však v důsledku nejsou zas až tak důležité, podstatné je, jak neuvěřitelně komplexní celek vytváří společně. Aniž si to pořádně uvědomujeme, incentivní turistika je svou povahou neuvěřitelně univerzálním a multifunkčním nástrojem personálního řízení. A přesto je to v tomto oboru prakticky nevyužívaná oblast. Nemohu se ubránit otázce, proč tomu tak je?

Jednou z možných příčin by mohla být právě ona mlhavost celého segmentu způsobená scházejícími analýzami a výzkumy, které by mohli reflektovat skutečný stav incentivních akcí. Segment cestovního ruchu se do zpracování ovšem nehrne, protože pro něj incentivní turistika na rozdíl od kongresové není zřejmě dostatečně zajímavá, a co se týká zjišťování měřitelnosti efektivity incentivních akcí, tak k tomu beztak odborníci v rámci cestovního kompetentní nejsou. Tudíž se domnívám, že místo stížností na špatnou prokazatelnost výsledků incentivních akcí, by měli

personalisté vyvinout iniciativu a vytvořit nástroje, kterými by efektivita těchto programů měřitelná byla, neboť jsou to právě oni, kdo k tomu má prostředky, a především jsou to oni, kdo tyto objektivní a změřitelné výsledky potřebuje.

## ZÁVĚR

Dostáváme se k posledním pár řádkům této práce. Na předchozích stranách jsem velmi podrobně a důkladně zpracovala teorii incentivní turistiky a vytvořila tak komplexní práci, která nahlíží tuto problematiku z různých úhlů pohledu.

Přehledová studie pojednává o umístění incentivní turistiky v rámci druhů a forem odměňování, charakterizuje ji a mapuje její historický vývoj, seznamuje nás s jejími specifickými vlastnostmi, vymezuje ji vůči jiným druhům cestovního ruchu, osvětluje nám, jaké jsou podmínky její realizace, a představuje nám aktuální vývojové trendy, kterými se řídí, jak ve světě, tak u nás. Vzhledem ke špatně dostupným zdrojům se domnívám, že je tento výčet téměř vyčerpávající a můj cíl, vytvořit teoretickou práci, která by se mohla stát základem pro další vědeckou činnost v rámci incentivní turistiky, byl splněn.

V práci jsem zároveň nastínila jednu z možností budoucího vývoje v rámci vztahu personálního řízení a incentivní turistiky, o němž se domnívám, že by mohl být velmi podnětný a přinést zajímavé výsledky, a především, kde by bylo možné tuto práci jako jeden z podkladů dále využít.

# ANOTACE

**Příjmení a jméno autora:** Frindtová Veronika

**Název katedry a fakulty:** Katedra sociologie a andragogiky FF UP

**Název práce:** Incentivní turistika: forma odměňování a motivace pracovníků

**Počet znaků:** 69 829

**Počet příloh:** 0

**Počet titulů použité literatury:** 22

**Klíčová slova:** incentivní turistika, incentivní zájezd, odměňování pracovníků, cestovní ruch, zážitek, event, MICE, event marketing, SITE, meetcentives

**Keywords:** incentive tourism, incentive package tour, reward of employees, tourism, experience, event, MICE, event marketing, SITE, meetcentives

Přehledová studie, která komplexně zpracovává téma incentivní turistika s cílem přiblížit tuto problematiku širší veřejnosti a vytvořit zdroj informací pro další práci s tématem, zejména v oblasti řízení lidských zdrojů.

An overview study, that comprehensively introduces the topic of incentive tourism with the goal to bring this issue closer to the general public and create a source of information for further work on the topic, particularly in the field of human resource management.

# POUŽITÉ ZDROJE

## **Knižní publikace:**

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.

ČERTÍK, M. *Cestovní ruch: Vývoj, organizace a řízení*. Praha: OFF, 2001. ISBN: 80-238-6275-8.

INDROVÁ, J. a kol. *Cestovní ruch (základy)*. Oeconomica: Praha, 2007. ISBN: 978-80-245-1252-5.

INSTITUT OBCHODNÍHO A CESTOVNÍHO RUCHU (kolektiv autorů). *Kongresový a incentivní cestovní ruch*. Praha: MAG Consulting, 2006. ISBN neuvedeno.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN: 80-7261-033-3.

LADKIN, A. – SPILLER, J. *The Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions Industry*. Travel & Tourism Intelligence: London, 2000. ISBN: 0-9534986-8-9.

ŠINDLER, P. *Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada, 2003. ISBN: 80-247-0646-6.



## **Odborné časopisy:**

Co je SITE. *COT business*, 2002, č. 2. s. 16.

PETŘÍČKOVÁ, L. Podpora rozvoje kongresového a incentivního turismu v regionech ČR. *COT business*, 2007, č. 4, s. 14–15.

ULRYCH, P. M. Incentiva: ledová koupel i striptýz. *COT business*, 2005, č. 9, s. 29–30.

ULRYCH, P. M. Kongresy a incentivy budou levnější, ale zábavnější. *COT business*, 2006, č. 4, s. 24–25.

ULRYCH, P. M. Kongresy a incentivy v teorii a praxi. *COT business*, 2008, č. 11, s. 70.

ULRYCH, P. M. Incentivy do zahraničí zažívají renesanci. *COT business*, 2010, č. 4, s. 50.

VALÁŠEK, D. Motivační akce. *COT business*, 2005, č. 9, s. 18–19.

## **Internetové zdroje:**

EDEN GROUP (kolektiv autorů). *Event marketing MICE pro střední management* [online]. MMR, 2007, místo vydání neuvedeno [cit. 2012-3-15]. Dostupné z:

<<http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=1be6ebf8-ee6a-4a6a-8bfd-30adc91f7223>>. ISBN neuvedeno.

EDUKOL (kolektiv autorů). *Pořádáme akci – praktický event marketing pro cestovní ruch* [online]. Praha: MMR, 2007 [cit. 2012-3-15]. Dostupné z:

<<http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=b4db8339-99aa-40bf-bd25-e2c012fea90e>>. ISBN neuvedeno.

HAVEL, M. – JÁNOŠKA, K. *Vademecum pro profesionály ve světě MICE. 1. díl – Průvodce světem MICE* [online]. Praha: MMR, 2008 [cit. 2012-3-15]. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=6b4f4b88-b790-4790-a17a-0ca7e9a17af5>>. ISBN neuvedeno.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY (kolektiv autorů). *Zážitkový cestovní ruch* [online]. Praha: MMR, 2008 [cit. 2012-3-15]. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=619753e6-d7bc-494c-bb33-2df23489b5de>>. ISBN neuvedeno.

KOTÍKOVÁ, H. – SCHWARTZHOFFOVÁ, E. *Nové trendy v pořádání akcí a událostí (events) v cestovním ruchu* [online]. Praha: MMR, 2008 [cit. 2012-3-15]. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=565cac94-36be-4bac-b671-58e79263fe9b>>. ISBN: 978-80-87147-05-4.

*MICE handbook* [online]. CzechTourism, 2008, místo vydání neuvedeno [cit. 2012-3-15]. Dostupné z: <[http://www.czechtourism.cz/files/kongresy1/handbook/02\\_03\\_12\\_mice\\_handbook.pdf](http://www.czechtourism.cz/files/kongresy1/handbook/02_03_12_mice_handbook.pdf)>. ISBN neuvedeno.

STANCE COMMUNICATIONS. *Event marketing v cestovním ruchu* [online]. Praha: MMR, 2006 [cit. 2012-3-15]. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=1733ee17-3c95-4bc3-a8d4-396e37423742>>. ISBN neuvedeno.

ŠINDLER, P. *Informační technologie pro event marketing v cestovním ruchu* [online]. Praha: MMR, 2007 [cit. 2012-3-15]. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=63024917-3ae8-444f-954d-d526e89857f2>>. ISBN neuvedeno.

## **Související webové stránky:**

[www.cestovni-ruch.cz](http://www.cestovni-ruch.cz)

[www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)

[www.czechtourism.cz](http://www.czechtourism.cz)

[www.cot.cz](http://www.cot.cz)

[www.czechconvention.cz](http://www.czechconvention.cz)

[www.theirf.org](http://www.theirf.org)

[www.incentive.cz](http://www.incentive.cz)

[www.siteglobal.com](http://www.siteglobal.com)