

Univerzita Karlova v Praze
Přírodovědecká fakulta
Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

Martina Děkanová

**ANALÝZA TRHU INCENTIVNÍHO
CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ
REPUBLICCE**

**ANALYSIS OF THE INCENTIVE
TOURISM INDUSTRY IN THE
CZECH REPUBLIC**

Diplomová práce

Praha 2009

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Dana Fialová, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem předloženou diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením RNDr. Dany Fialové, Ph.D. K práci jsem použila výhradně literaturu a zdroje dat uvedené v seznamu.

V Praze dne 2.9.2009

.....

Podpis

V úvodu diplomové práce bych ráda poděkovala RNDr. Daně Fialové, Ph.D. za trpělivost, odborné vedení a cenné připomínky; Mgr. Jiřímu Frumarovi a Mgr. Janě Urbánkové za poskytnutí užitečných informací; všem respondentům, kteří ochotně zodpověděli otázky z jim určeného dotazníku; rodině a přátelům za podporu.

OBSAH

OBSAH	4
SEZNAMY	6
ABSTRAKT	8
1. ÚVOD	9
2. LITERATURA A ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE	13
2.1 ZÁKLADNÍ LITERATURA	13
2.2 LITERATURA K INCENTIVNÍMU CESTOVNÍMU RUCHU	14
2.3 OSTATNÍ LITERATURA	16
2.4 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE A TEORETICKÉ ZARÁMOVÁNÍ	16
2.4.1 <i>Obecné pojmy z cestovního ruchu</i>	16
2.4.2 <i>Terminologie vázaná k incentivnímu cestovnímu ruchu</i>	18
2.4.3 <i>Teoretické zarámování</i>	20
3. METODIKA	23
3.1 ZDROJE DAT A STATISTIKA	23
3.2 VLASTNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	24
3.2.1 <i>Dotazník pro zástupce firem</i>	25
3.2.2 <i>Dotazník pro zástupce cestovních kanceláří a agentur</i>	26
4. CHARAKTERISTIKA CESTOVNÍHO RUCHU V ČR	28
4.1 PŘÍRODNÍ PŘEDPOKLADY	28
4.2 KULTURNĚ – HISTORICKÉ A SPOLEČENSKÉ PŘEDPOKLADY	29
4.3 REALIZAČNÍ PŘEDPOKLADY	30
4.4 POSTAVENÍ CESTOVNÍHO RUCHU V EKONOMICE ČR	32
5. CHARAKTERISTIKA INCENTIVNÍHO CESTOVNÍHO RUCHU	36
5.1 INCENTIVNÍ CESTOVNÍ RUCH VE SVĚTĚ	36
5.1.1 <i>Vývoj incentivního cestovního ruchu ve světě</i>	36
5.1.2 <i>Významné organizace v oblasti incentivního cestovního ruchu</i>	37
5.1.3 <i>Statistické údaje – srovnání incentivního CR USA a SRN</i>	39
5.1.4 <i>Nejzajímavější zahraniční destinace</i>	42
5.2 INCENTIVNÍ CESTOVNÍ RUCH V ČESKU	44
5.2.1 <i>Vývoj incentivního cestovního ruchu v Česku</i>	44
5.2.2 <i>Potenciál České republiky pro pořádání incentivních zájezdů</i>	45

6. ANALÝZA TRHU INCENTIVNÍHO CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKU	47
6.1 ANALÝZA Z HLEDISKA POPTÁVKY	47
6.1.1 <i>Charakteristiky dotazovaných společností</i>	47
6.1.2 <i>Kritéria ovlivňující rozhodování o pořádání incentivního zájezdu</i>	50
6.1.3 <i>Formy incentivních zájezdů.....</i>	51
6.1.4 <i>Cílové destinace incentivních zájezdů</i>	54
6.1.5 <i>Doprava a ubytování</i>	55
6.1.6 <i>Sezónnost, četnost a opakovatelnost incentivních zájezdů</i>	57
6.1.7 <i>Změny v pořádání incentivních zájezdů.....</i>	58
6.1.8 <i>Přínos incentivních zájezdů pro společnosti</i>	59
6.1.9 <i>Hodnocení incentivního zájezdu pořádaného společností Altron, a.s.</i>	60
6.1.10 <i>Shrnutí.....</i>	61
6.2 ANALÝZA Z HLEDISKA NABÍDKY	63
6.2.1 <i>Charakteristika respondentů</i>	63
6.2.2 <i>Příprava incentivních zájezdů</i>	65
6.2.3 <i>Územní rozložení a nabízené produkty.....</i>	67
6.2.4 <i>Současné trendy.....</i>	68
6.2.5 <i>Opatření na podporu incentivního cestovního ruchu v regionech</i>	69
6.2.6 <i>Shrnutí.....</i>	70
7. ZÁVĚR	72
SEZNAM LITERATURY	75
LITERATURA	75
INTERNETOVÉ ZDROJE	78
PŘÍLOHY.....	79

SEZNAMY

Seznam grafů

Graf č. 1: Podíl lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních podle krajů ČR (za rok 2007)	31
Graf č. 2: Počet příjezdějících a vyjíždějících osob do/z ČR	34
Graf č. 3: Průměrný počet uspořádaných incentivních zájezdů společnostmi v USA v roce 2006	40
Graf č. 4: Průměrný počet účastníků incentivních zájezdů v SRN podle cílových skupin	41
Graf č. 5: Podíl odpovědí o realizaci incentivních zájezdů	47
Graf č. 6: Počet odpovědí podle sídla společnosti	48
Graf č. 7: Důvody společností nepořádat incentivní zájezdy	49
Graf č. 8: Podíl osob účastnících se incentivních zájezdů	51
Graf č. 9: Návštěvnost přírodních atraktivit	52
Graf č. 10: Návštěvnost kulturních památek a památek kulturního dědictví	52
Graf č. 11: Podíl sportovních aktivit při incentivním zájezdu	53
Graf č. 12: Nejvyhledávanější doplňkové programy	53
Graf č. 13: Faktory ovlivňující výběr destinace	54
Graf č. 14: Způsob dopravy na incentivní zájezdy	55
Graf č. 15: Hromadná ubytovací zařízení podle kategorie	56
Graf č. 16: Průměrná délka pobytu	56
Graf č. 17: Pořádání incentivních zájezdů dle ročních období	57
Graf č. 18: Přínos incentivních zájezdů	59
Graf č. 19: Důvody nevyplnění dotazníků	63
Graf č. 20: Struktura pořádaných zájezdů	64
Graf č. 21: Průměrný počet klientů	64
Graf č. 22: Příjmy z pořádaných zájezdů	65
Graf č. 23: Způsob získávání klientů	66
Graf č. 24: Průměrná doba přípravy incentivního zájezdu	66
Graf č. 25: Podíl incentivních zájezdů uspořádaných v zahraničí a v Česku	68
Graf č. 26: Opatření na podporu rozvoje incentivního cestovního ruchu	69

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Vývoj základních makroekonomických ukazatelů ČR v letech 1998 – 2008	32
Tab. č. 2: Souhrnné ukazatele zaměstnanosti v národním hospodářství a cestovním ruchu v ČR v letech 2003-2006	33
Tab. č. 3: Devizové příjmy a výdaje v cestovním ruchu v letech 1993 – 2008 (v mld. Kč)	34
Tab. č. 4: SWOT analýza incentivního cestovního ruchu v Česku	46

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Segmenty kongresového průmyslu	18
Obr. č. 2: Fáze životního cyklu destinace	22

Seznam zkratk

CR – cestovní ruch
č. - číslo
ČCCR – Česká centrála cestovního ruchu
ČNB – Česká národní banka
ČSFR – Československá federativní republika
ČSÚ – Český statistický úřad
DMC – Destination Management Company
DPH – Daň z přidané hodnoty
EU – Evropská unie
HDP – Hrubý domácí produkt
ICR – Incentivní cestovní ruch
KIT – Kongresová a incentivní turistika
MICE – Meetings – Incentives – Conventions – Exhibitions
mil. – milion
mld. - miliarda
MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj
NATO – Severoatlantická aliance (North Atlantic Treaty Organization)
obr. - obrázek
obyv. – obyvatelstvo
Pozn. - poznámka
SRN – Spolková republika Německo
tab. - tabulka
tis. – tisíc
tzv. – tak zvané
UNESCO – Organizace OSN pro výchovu, vědu a kulturu (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)
UNWTO – Světová organizace cestovního ruchu (United Nations World Tourism Organization)
USA – Spojené státy americké (United States of America)

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník pro zástupce společností
Příloha č. 2: Dotazník pro zástupce cestovních kanceláří/agentur
Příloha č. 3: Seznam dotazovaných společností
Příloha č. 4: Seznam dotazovaných cestovních kanceláří, cestovních agentur a DMC
Příloha č. 5: Vzhled webové stránky **www.martinadekanova.cz**
Příloha č. 6: Hromadná ubytovací zařízení a počty přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních podle krajů ČR v roce 2007
Příloha č. 7: Rozložení incentivních příležitostí v České republice

Abstrakt

Hlavním cílem této práce je analyzovat trh incentivního cestovního ruchu v České republice, jak z pohledu účastníků, tak z pohledu organizátorů, charakterizovat specifika této formy cestovního ruchu a vytvořit ucelený přehled o incentivním cestovním ruchu nejen v ČR, ale i ve světě. Práce se zaměřuje na popsání vývoje incentivního CR a charakterizování současných trendů v této oblasti. Je rozdělena do několika částí, které se zvláště věnují incentivnímu cestovnímu ruchu ve světě a incentivnímu cestovnímu ruchu v Česku. Součástí práce je také srovnání světového a českého trhu incentivního CR. Hlavní metoda použitá při zpracování práce je metoda dotazníkového šetření mezi vybranými respondenty ze strany poptávky i nabídky. Jedním z hlavních přínosů práce by mělo být uvedení do problematiky této formy cestovního ruchu, které by mohlo být využito při zpracování dalších studií z této oblasti.

Klíčová slova: MICE, incentivní cestovní ruch, incentivní zájezd, cestovní ruch, Česká republika

Abstract

The main goal of this master's thesis is to analyze the market of incentive tourism industry in the Czech Republic from the point of view of both, tourists and tour operators. Further to distinguish the specifics of this form of tourism industry and to create a compact overview of incentive tourism in the Czech Republic and the rest of the world. The thesis is focused on describing the incentive tourism industry development and current trends. It is divided into several parts, some of them are focused on the Czech incentive tourism industry and the others on the situation in the world, including their final comparison. The main method used in the thesis is the method of questionnaires among chosen respondents from both supply and demand part of the market. The main contribution of the thesis is the introduction into this kind of tourism industry, which could be used for further research in this field.

Keywords: MICE, incentive tourism, incentive trip, tourism industry, Czech Republic

1. ÚVOD

Cestovní ruch (CR) je činností, která zaznamenala v druhé polovině dvacátého století významný růst a prosadila se jako mimořádný ekonomický a sociální jev. Lze bezpochyby říci, že cestovní ruch si tuto pozici udrží i ve století 21. Pro většinu zemí je právě CR jedním z nejdynamičtějších a nejpůsobivějších faktorů rozvoje ekonomiky – jedná se odvětví průřezové, které má dopad i na další odvětví jako je například doprava, kultura, maloobchod a mnoho dalších. Aby mohlo docházet ke stále většímu rozvoji průmyslu cestovního ruchu, k zvyšování počtu účastníků cestovního ruchu, zvyšování příjmů z cestovního ruchu, musí být zákonitě hledány nové a atraktivní formy.

Předložená práce se zabývá jednou z těchto vysoce atraktivních forem – incentivním cestovním ruchem. Jedná se o formu, pro jejíž realizaci má Česká republika (ČR) vhodné předpoklady a která by podle Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice z roku 2007 měla být přednostně podporována a rozvíjena. Účastníkem incentivního cestovního ruchu je vysoce atraktivní obchodní (business) klientela, která má určité specifické vlastnosti. Tato klientela je charakteristická tím, že je ochotna v cílové destinaci utráčet poměrně vysoké finanční částky, očekává však za své peníze poskytování vysoce kvalitních a mnohdy i nadstandardních služeb. Jak je uvedeno v dokumentu Strategie kongresové a incentivní turistiky v ČR z roku 2006, trh incentivní turistiky (společně s kongresovou turistikou a pořádáním eventů) má v současné době velmi vysoký růstový potenciál a pořádání incentivních zájezdů patří k jednomu z nejvýznamnějších růstových segmentů CR.

Incentivní cestovní ruch tak vytváří příležitosti nejen pro cestovní ruch obecně, ale i pro všechny účastníky této formy CR – firmy na straně poptávky a cestovní kanceláře, cestovní agentury či agentury specializované na tvorbu incentivních zájezdů¹ na straně nabídky. Proč ale společnosti a organizace využívají k motivaci zaměstnanců právě incentivních zájezdů? Pořádání incentivních zájezdů vede mimo jiné k posílení vazeb mezi managementem a zaměstnanci, k zlepšování morálky mezi zaměstnanci, k zvyšování loajality vůči společnosti, k utužování mezilidských vztahů díky často

¹ Podniky pro plánování a realizaci svých incentivních cest a programů obvykle využívají služeb tzv. Destination Management Companies (DMC) v cílové zemi. Profesionály působící v tomto segmentu cestovního ruchu sdružuje organizace Society of Incentive Travel Executives (SITE) (Strategie kongresové a incentivní turistiky v ČR 2006)

netradičním prvkům v programu a v neposlední řadě hraje roli i možnost vzdělávání netradičními formami. Podle Nichollse (2004) je pořádání zájezdů účinnější pro motivaci zaměstnanců, než například poskytnutí finančního příspěvku. Společné zájezdy zanechávají dlouhotrvající vzpomínky a upevňují pozitivní vazby mezi zaměstnanci. Turcic (2000) vidí v pořádání incentivních zájezdů i hlubší sociální a společenský podtext. Tvrdí, že incentivní cestovní ruch může vést k rozvoji zaostalých oblastí. Společnosti se snaží zapojit při incentivních zájezdech také místní obyvatelstvo v cílové destinaci – například zaměstnanci IT firem v rámci zájezdů zasvěcují místní děti do tajů internetu atd. Zřejmě nejdůležitějším faktorem, který se objevuje ve studiích více autorů (Hanley 2000, Hooper 2000) je fakt, že dnešní pracovní trh je plný vysoce kvalifikovaných a talentovaných pracovníků, kterým musí společnosti nabídnout více než jen platové ohodnocení. A incentivní zájezdy tuto podmínku splňují. Společnosti musí poskytovat opravdové dárky (Mitchell 2004). Na straně nabídky hraje největší roli zejména vysoká ziskovost pramenící z pořádání incentivních zájezdů, ale také například možnost uplatnění fantazie při vytváření originálních programů – záleží pouze na schopnostech organizátorů neobvyklé zájezdy zrealizovat.

Při zpracování práce byl hlavní důraz kladen na analýzu incentivního cestovního ruchu pořádaného na území České republiky. Přestože jsou v dotazníkovém šetření pokládány otázky i na pořádání zájezdů v zahraničních destinacích, jedná se o otázky spíše okrajové. Hlavní cíle práce jsou rozděleny do čtyř skupin:

1. Vytvořit ucelený přehled o incentivním cestovním ruchu v Česku a ve světě
 - a. Charakterizovat vývoj trhu a definovat současné trendy v incentivním cestovním ruchu
 - b. Identifikovat předpoklady a příležitosti incentivního cestovního ruchu
2. Analyzovat vybrané subjekty ze strany poptávky na českém trhu incentivního cestovního ruchu – společnosti odměňující své zaměstnance touto formou odměn
 - a. Charakterizovat zaměření incentivních zájezdů v souvislosti s motivací a základními požadavky klientů
 - b. Charakterizovat nejžádanější produkty a doplňkové programy

- c. Vystihnout územní rozmístění incentivních zájezdů a charakterizovat nejzajímavější destinace v ČR
3. Analyzovat vybrané subjekty ze strany nabídky trhu incentivního cestovního ruchu – organizátory incentivních zájezdů
- a. Zjistit podíl incentivních zájezdů na celkovém počtu zájezdů organizovaných cestovními kancelářemi a cestovními agenturami
 - b. Analyzovat nabízené produkty
 - c. Charakterizovat trendy v organizování incentivních zájezdů

Na základě vytyčených cílů byly pro předloženou práci stanoveny následující pracovní otázky:

1. Jak se změnil pohled společností a organizátorů incentivních zájezdů za dobu jejich pořádání?
2. Jaké destinace dominují v nabídce organizátorů incentivních zájezdů a po jakých destinacích je největší poptávka?
3. Platí v incentivním cestovním ruchu v Česku podobné zákonitosti jako v cestovním ruchu obecně - Praha je nejvyhledávanější cílovou destinací, roste atraktivita regionů s významnými místy či objekty atd.?
4. Dochází v rámci pořádání incentivních zájezdů k vyplňování hluchých míst v průběhu sezóny?
5. O jaké formy incentivních akcí je ze strany pořádajících společností největší zájem?
6. Vede pořádání incentivních zájezdů k větší motivaci zaměstnanců, dosažení lepších výsledků a zvýšení loajality?
7. Jak se na incentivním cestovním ruchu projevují dopady současné ekonomické krize?

Předložená diplomová práce je rozdělena do sedmi kapitol. Ve své úvodní části se zabývá rozborem literatury použité v práci, vysvětlením základních pojmů ze zkoumané oblasti, charakteristikou základní metodiky a teoretických přístupů. K uvedení do problematiky slouží kapitoly věnované vývoji, statistikám, charakteristikám významných organizací a aktuálním trendům v cestovním ruchu a incentivním cestovním ruchu v Česku a ve světě. Za vstupní částí práce následuje část analytická, která analyzuje výsledky dotazníkového šetření sloužícího k realizaci cílů stanovených v úvodu práce. Analytická část je rozdělena do dvou kapitol podle zaměření dotazníkového šetření. Součástí kapitoly je také část věnovaná hodnocení incentivních zájezdů zaměstnanců vybrané společnosti. Celá tato část práce je doplněna o souhrnný přehled výsledků šetření, požadavků společností a nabídky cestovních kanceláří či agentur. Závěrečná kapitola se vrací k cílům práce, hodnotí význam práce a pokouší se stanovit možnosti budoucího rozvoje incentivního cestovního ruchu v Česku. V přílohách jsou uvedeny vzory dotazníků použitých k analýze předložené práce a seznamy dotazovaných subjektů.

2. LITERATURA A ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

2.1 Základní literatura

Problematika cestovního ruchu je diskutována ve velkém množství české i zahraniční literatury. Práce čerpala základní teoretické informace o CR z následujících publikací. Ze zahraniční literatury lze zmínit publikaci autorů Weaver a Lawton z roku 2006, kterou často využívají studenti zahraničních univerzit při studiu problematiky cestovního ruchu. Další zahraniční publikace použitá při zpracování práce a zabývající se problematikou cestovního ruchu je z roku 1999 od autorů Hall a Page.

I v českém prostředí vyšlo velké množství publikací, jejichž hlavním tématem je problematika cestovního ruchu. Nejstarší, ale stále velmi užitečná publikace, je česká publikace od autorů Wokoun a Vystoupil (1987). Tato skripta pro studenty geografie řeší problematiku cestovního ruchu na konci 80. let minulého století. Jsou zde uvedeny důležité definice z oblasti CR, základní klasifikace a typologie, ale také metody hodnocení a měření statistických dat.

Další publikace použitá v této práci je učební text V. Hraly z roku 1992. Tato kniha je rozdělena do tří ucelených bloků. První část tvoří teoretická kompozice cestovního ruchu, kde jsou charakterizovány podmínky rozmístění CR a faktory ovlivňující CR. Druhou částí je charakteristika cestovního ruchu ve státech Evropy a světa. Třetí část charakterizuje CR v bývalé ČSFR. Podobně strukturována je také publikace S. Mirvalda (1994), je však rozšířena o kapitoly zabývající se rajonizací CR a charakteristikou nejvýznamnějších mezinárodních organizací.

Velmi užitečné informace o CR obsahuje učební text ekonomické fakulty Západočeské univerzity autorů Jakubíková, Ježek a Pavlák (1995). Obsáhlá publikace velice podrobně charakterizuje předpoklady rozmístění a rozvoje CR, klasifikaci a funkční vymezení materiálně-technické základny, stravovacích a ubytovacích služeb atd. Kniha obsahuje mnoho schémat, grafů, obrázků a tabulek, které slouží k vytvoření lepší představy o diskutované problematice. Opakem jsou skripta zemědělské fakulty Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích od J. Třicátníka (1996). Publikace obsahuje minimum teoretických základů k CR, jsou zde však podrobně diskutovány předpoklady rozvoje CR v ČR a charakterizovány nejvýznamnější oblasti CR v ČR.

Další publikací zmíněnou v práci je učebnice pro hotelové školy autorů Holečka, Mariota a Střídý (2001). Text zachycuje všeobecné základy zeměpisu cestovního ruchu a velmi podrobně charakterizuje zejména turistické oblasti ČR, ale také hlavní turistické regiony Evropy a světa. Publikace je určena zejména pro studenty středních škol, proto je struktura této publikace trošku odlišná od ostatních textů. Text je rozlišen do dvou úrovní - na základní a rozšiřující poznatky, za každou kapitolou jsou jednoduché otázky a úkoly sloužící k rozšíření povědomí o tématu. Skriptum autorů Štěpánek, Kopačka a Šíp (2001) je rozděleno do čtyř základních bloků – obecná charakteristika cestovního ruchu, charakteristika turistických regionů v Evropě, na ostatních kontinentech a v ČR. Turistické oblasti jsou zde velmi podrobně charakterizovány jak z hlediska statistických údajů, tak turistických zajímavostí.

Jedna z nejnovějších publikací o CR je od autorky M. Heskové z roku 2006. Tento text se obsahově výrazně odlišuje od dosud zmíněných publikací. Kromě úvodní, klasické kapitoly o teoretických základech CR, jsou zde velmi podrobně charakterizována témata marketingu v cestovním ruchu a problematika destinačního managementu. Jednotlivá témata jsou velmi přehledně řazena do ucelených kapitol, za každou kapitolou následuje stručné shrnutí.

V roce 2008 byla vydána publikace autorů Toušek, Kunc a Vystoupil. Jedná se o nejkomplexnější publikaci o ekonomické geografii, která byla dosud vydána. Nechybí zde ani kapitola o cestovním ruchu. Nezbytná charakteristika teoretických základů, typologie CR, lokalizačních předpokladů a faktorů CR je doplněna o kapitoly charakterizující udržitelný rozvoj cestovního ruchu, koncepce a prognózy rozvoje CR a charakteristiku aktuálních trendů ve výzkumu geografie cestovního ruchu.

Základní definice byly čerpány také z Výkladového slovníku CR autorů Páskové a Zelenky (2002). K charakteristice vývoje vázaného cestovního ruchu na území ČR byla použita magisterská práce J. Voborníkové z roku 2005. Nejnovější publikace zaměřená na rajonizaci cestovního ruchu je od autorů Kunc a Vystoupil z roku 2006. Využita byla zejména při zpracování statistických údajů.

2.2 Literatura k incentivnímu cestovnímu ruchu

Na českém ani světovém trhu neexistuje publikace ve formě knihy, která by byla zaměřena výhradně na problematiku incentivního cestovního ruchu. V práci použité

zdroje o incentivním CR lze rozdělit ze dvou hledisek. Za prvé, anglicky psané články a studie publikované v zahraničních časopisech, jako například Meetings & Incentive Travel, Canadian HR Reporter, Meeting News, Business Travel News, Promotions & Incentives a Incentive. Dalším zdrojem informací byly také internetové stránky organizací zaměřujících se na studovanou problematiku. Jedná se zejména o organizace Incentive Federation a The Incentive Research Foundation.

Jestliže zahraniční literatury o incentivním cestovním ruchu není mnoho, množství česky psané je pak minimální. K vyhledání článků z oblasti incentivního cestovního ruchu, přínosných pro tuto práci, byla využita internetová stránka www.vzdelavanivcr.cz - portál Vzdělávání v cestovním ruchu, kde je možnost si prohlédnout a bezplatně stáhnout veškeré publikace a školící materiály, které byly vytvořeny pro potřeby projektů v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů. V souvislosti s tímto OP byla vytvořena 3dílná publikace Vademecum pro profesionály ve světě MICE, která charakterizuje trh MICE v ČR a je také návodem jak úspěšně pořádat incentivní akce, kongresy a eventy.

Neméně významné při zpracování práce byly také strategie a koncepce vztahující se k oblasti incentivního cestovního ruchu. Analýza kongresového a incentivního cestovního ruchu z roku 2006 zpracovaná Asociací cestovních kanceláří ČR je z větší části zaměřená na analýzu kongresového cestovního ruchu, součástí jsou však také údaje z oblasti incentivního cestovního ruchu. Významnou publikací ze zkoumané oblasti je Incentivní katalog vydaný v roce 2008 Českou centrálou cestovního ruchu (ČCCR) Tato publikace slouží jako propagační materiál pro zahraniční organizátory incentivních cestovních zájezdů v ČR. Podrobně analyzuje silné stránky a atraktivitu všech regionů ČR a subjektů působících na tomto trhu. Nejvýznamnější studií v oblasti kongresového a incentivního CR v ČR je Strategie kongresové a incentivní turistiky ČR z roku 2006. Tato studie zpracovaná společností Mag Consulting se zabývá obecnými charakteristikami, statistikami a základními pojmy z této oblasti, mapuje aktuální trendy a segmenty trhu kongresové a incentivní turistiky (KIT) v ČR. Nevýhodou této studie je však velké zaměření na kongresový CR. MICE Handbook je publikace zpracovaná ČCCR, která je určena především zástupcům měst a obcí. Materiál obsahuje úvod do kongresového a incentivního CR. Lze zde najít praktické informace, jako například návrh usnesení rady města, kroky na podporu rozvoje KIT v daném městě, vícejazyčné mutace podpůrných dopisů atd.

2.3 Ostatní literatura

Důležitým studijním materiálem využitým při zpracování práce byly také dokumenty strategické povahy a publikace vztahující se k použitým metodickým a teoretickým postupům. Co se týče zahraničních publikací, byly metodické poznatky čerpány z knihy J. W. Creswella z roku 1994. Jedná se o publikaci podrobně analyzující problematiku kvantitativních a kvalitativních přístupů při vytváření vědeckých studií. Kniha popisuje proces tvorby odborných prací a vědeckých studií od samotného vzniku hlavní myšlenky, stanovení hlavních výzkumných otázek a hypotéz, volby vhodných teorií, formulování závěrů a interpretaci výsledků až k způsobům publikování. Další publikace týkající se metodiky použitá při zpracování práce je česká kniha od J. Hendla z roku 2005 zaměřená na podrobnou charakteristiku metod kvalitativního výzkumu. Ukazuje, z jakých zdrojů metody kvalitativního výzkumu vycházejí, představuje hlavní výzkumné plány užívané v této oblasti, popisuje metody sběru dat, jejich kódování, vyhodnocování a interpretaci. Pro teoretické zarámování práce byla využita publikace autorů J. Blažek a D. Uhlíř z roku 2002, ve které jsou podrobně klasifikovány teorie regionálního rozvoje.

Při zpracování práce bylo využito také strategických dokumentů vydaných Ministerstvem pro místní rozvoj. Jedná se o Konceptci státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2007 – 2013 z roku 2007 a Strategii regionálního rozvoje ČR z roku 2006.

2.4 Základní terminologie a teoretické zarámování

Základní terminologie je pro větší přehlednost rozdělena do dvou podkapitol. První kapitola charakterizuje druhy a formy cestovního ruchu, druhá kapitola se soustředí na vysvětlení termínů z oblasti incentivního cestovního ruchu.

2.4.1 Obecné pojmy z cestovního ruchu

Samotný pojem *cestovní ruch* je odborným termínem, který je příliš složitý na to, aby se dala formulovat vyčerpávající definice. V současné době nejvíce používaná definice je definice Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO) z roku 1991, která

cestovní ruch definuje jako činnost osoby cestující na určitou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí a to na dobu kratší než 6 měsíců u domácího cestovního ruchu a 1 rok u mezinárodního cestovního ruchu, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.

Domácí cestovní ruch charakterizují Pásková a Zelenka (2002) jako pobyt a cestování občanů mimo místo, než je jejich obvyklý pobyt. Hlavním účelem tohoto pohybu je využití volného času, rekreace, poznávání nebo jiný nevýdělečný účel. Podmínkou je kompletní realizace ve vlastním státě. **Zahraniční cestovní ruch** je podle Páskové a Zelenky (2002) charakterizován jako druh cestovního ruchu, při němž jsou překročeny státní hranice. Je vyjádřen jako souhrn příjezdového a výjezdového CR.

Pro potřeby práce je důležité definovat také pojem **vázaný cestovní ruch**. Jedná se o formu cestovního ruchu, při které je účast klientů závislá na splnění určitých podmínek (např. členství v organizaci, doporučení lékaře, zaměstnání atd.). Úhrada klienta je částí úhrady zájezdu, zbytek je hrazen z jiných prostředků (např. fondy, nemocenské pojištění atd.). V současné době se jedná zejména o léčebné pobyty v lázních, podnikové rekreace, rekreace dětí z oblastí se znečištěným prostředím aj. (Pásková, Zelenka 2002).

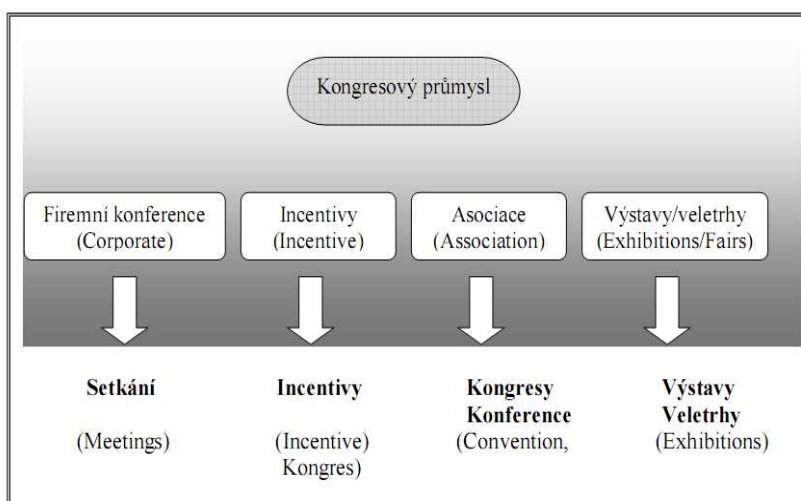
Prostředkem k realizaci incentivního cestovního ruchu jsou různé formy CR. **Formou CR** rozumíme typ CR, pro jehož určení je klíčovým kritériem motivace návštěvníka. Práce (zejména v části věnované výsledkům dotazníkového šetření) zmiňuje různé formy cestovního ruchu. Většina z nich je obecně známa, proto není třeba jejich podrobná definice. Z těch méně obecně rozšířených jsou zmíněny alespoň termíny vztahující se k formám relaxace – wellnes pobyty, balneoturismus, a ladies programy. Poděbradský (2008) charakterizuje **wellnes** jako propagaci a především realizaci zdravého životního stylu a příjemných prožitků. **Balneoturismus**, jinak také lázeňský cestovní ruch, definují Pásková a Zelenka (2002) jako druh cestovního ruchu, jehož hlavní charakteristikou je pobyt v lázních za účelem např. regenerace, poznání nebo navázání sociálních kontaktů. **Ladies program**, v českém překladu dámský program, je program pro manželky účastníků vícedenních akcí (zejména kongresů), kdy hlavní náplní programů bývají například návštěvy módních přehlídek a koncertů, předvádění kosmetiky apod. (Pásková, Zelenka 2002).

2.4.2 Terminologie vázaná k incentivnímu cestovnímu ruchu

Následující kapitola diskutuje základní pojmy týkající se hlavního tématu práce – incentivního cestovního ruchu.

Incentivy tvoří jeden z produktů trhu MICE. Termín **MICE** je mezinárodně používaná zkratka tvořená počátečními písmeny anglických slov meetings, incentives, conventions/conferences a exhibitions/events. Do češtiny lze zmíněné výrazy přeložit jako setkání, incentiva, konference/kongresy a výstavy/akce (Havel, Jánoška 2008). V praxi se lze v souvislosti s pojmem MICE setkat i s termínem **Meeting Industry** (neboli kongresový průmysl), který v sobě zahrnuje všechny výše zmíněné činnosti (obr. č. 1). Podle Páskové a Zelenky 2002 (s. 177) zkratka MICE vyjadřuje „označení trhu služebních a obchodních cest zahrnujícího obchodní schůzky, podnikové zájezdy za odměnu, podnikové, motivační a studijní zájezdy, kongresy, konference a výstavy“. Trh MICE produktu se řadí mezi jednu z ekonomicky nejefektivnějších forem cestovního ruchu a patří ke stěžejním součástem cestovního ruchu jako celku. Tato specifická forma cestovního ruchu vyžaduje široký okruh poskytování kvalitních služeb a aktivní přístup všech zúčastněných stran, kvalifikovaných aktérů atd. (Havel, Jánoška 2008).

Obr. č. 1: Segmenty kongresového průmyslu



Zdroj: převzato z Event marketing v cestovním ruchu 2007

Pro potřeby této práce je zcela nezbytné definovat pojem **incentivní cestovní ruch**. Tepper 1993 (cit. v Formica, Goldblatt 2005), charakterizuje incentivní programy jako „*prostředek ke stimulování a motivaci lidí v oblasti jejich chování a vystupování*“. Podobně definují incentivní zájezdy také Goldblatt a Nelson (2001, cit. v Formica, Goldblatt 2005), kteří říkají, že „*incentivní akce je setkání sponzorované společností za účelem odměny aktivních zaměstnanců, zvýšením pracovní motivace a loajality vůči společnosti*“. Společnost MAG Consulting ve své studii charakterizuje incentivní cestovní ruch jako „*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*“ (Strategie kongresové a incentivní turistiky v ČR 2006, s. 19). Přesná definice dle normy ČSN EN 13809 „Služby cestovního ruchu“ uvádí, že *motivační (incentivní) cesta je pomůcka pro řízení zaměstnanců, která využívá cestovního ruchu k motivaci nebo vyhledávání účastníků vhodných k vyšším výkonům na podporu cílů organizace* (cit. v Havel, Jánoška 2008). Předložená práce vychází z definice autorů Páskové a Zelenky uvedené ve Výkladovém slovníku cestovního ruchu z roku 2002 (s. 116). Autoři charakterizují incentivní (v českém překladu také pobídkový nebo motivační) cestovní ruch jako „*formu cestovního ruchu a současně i nástroj managementu, který využívá cestovní ruch pro motivaci zaměstnanců a nalezení těch, u kterých lze zvýšit míru ztotožnění se s cíly firmy*“. Nejčastější **formou incentivního cestovního ruchu** je „*zájezd zaměstnanců organizace placený organizací za odměnu, nebo v souvislosti s posilováním vztahu zaměstnanců k vlastní organizaci*“. Podle uvedených definic by se mohlo zdát, že se v podstatě jedná o vázaný cestovní ruch. Z podstaty incentivního cestovního ruchu však vyplývá značná rozmanitost pořádaných akcí, které často zahrnují nadstandardní neformální prvky v programu a odměňování jsou jak zaměstnanci organizace, tak nejdůležitější obchodní partneři či koncoví zákazníci. Pro uspořádání úspěšné incentivní akce je důležité zprostředkovat výjimečné zážitky – to, co bylo dříve nové a originální se stává běžným a nevzrušujícím.

2.4.3 Teoretické zarámování

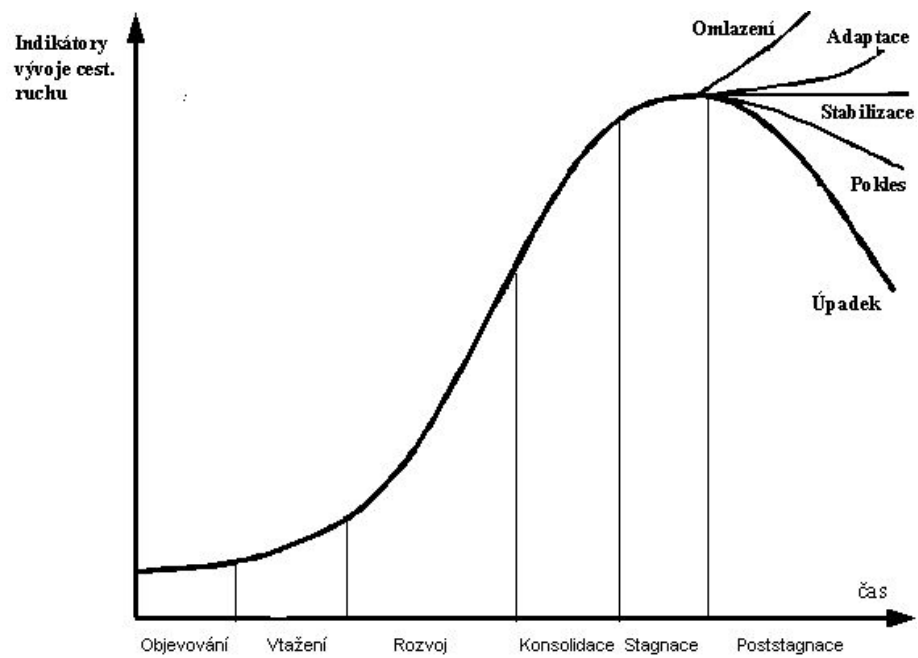
Vliv incentivního cestovního ruchu na rozvoj destinace je možné posuzovat na základě teorií regionálního rozvoje patřících do skupiny jádro - periferie. Většina z těchto teorií klade důraz na studium strany poptávky. Význam poptávky je typickým rysem teorií regionální růstu blízkých keynesiánskému chápání. I když sám J. M. Keynes nevěnoval regionálním problémům skoro žádnou pozornost, v teoriích regionálního rozvoje se právě jeho teorie stala základem pro mnoho konceptů. Významným přínosem Keynese bylo zavedení pojmu multiplikátoru neboli reakcí ekonomiky na určitý impuls. Multiplikační efekt podle Keynese nevzniká jen ve finanční sféře, ale také v dalších oblastech, jako je například zaměstnanost (Blažek, Uhlíř 2002).

Teorie skupiny jádro - periferie se vyznačují jedním základním rysem – stát je povinen aktivně usilovat o rovnoměrnější distribuci pracovních příležitostí v prostoru, a to podporou hnacích odvětví, která následně v zaostalých regionech vytvářejí nová pracovní místa. V této diplomové práci lze jako hnací odvětví chápat právě incentivní cestovní ruch. V případě aplikace na cestovní ruch nejsou regiony jádra a periferie chápány z hlediska vztahů autority a podřízenosti (Friedmann 1966 cit. v Blažek, Uhlíř 2002), ale z hlediska počtu přijíždějících turistů – jádro jako destinace známá a oblíbená, periferie jako destinace „čekající“ na objevení. Periferie nemusí být závislá na jádru, pouze zde ještě nedošlo k počátečnímu impulsu, který by nastartoval rozvoj cestovního ruchu a do periferie přilákal turisty. Incentivní cestovní ruch je v této práci brán právě jako tento počáteční impuls. Tato forma cestovního ruchu není zamýšlená jako nástroj, který by měl řešit regionální problémy, avšak pořádání incentivních zájezdů v periferních regionech může přispět k částečnému rozvoji tohoto regionu, v prvotní fázi vytvořením nových pracovních míst vedoucím ke snížením nezaměstnanosti, následovaném přílivem turistů a celkovému zvyšování příjmů z cestovního ruchu.

Na průniku konceptu únosné kapacity území pro rozvoj cestovního ruchu, konceptu sociální směny a teorií jádro – periferie leží jediný vlastní teoretický koncept studií cestovního ruchu – koncept životního cyklu destinace (Pásková 2008 cit. v Kadlecová 2009). Zejména z důvodu sledování dynamiky a změn destinačního prostředí způsobených primárně cestovním ruchem je využíváno jedné z mnoha aplikací křivky životního cyklu výroby – Butlerova životního cyklu destinace (1980

cit. v Kadlecová 2009). Tento zřejmě nejpoužívanější koncept zachycuje vývoj destinace v šesti fázích – objevení, vtažení, rozvoj, konsolidace, stagnace a poststagnace (obr. č. 2). V první fázi *objevení* se jedná o mladou destinaci, kterou navštěvuje poměrně malý počet návštěvníků, kteří své cesty podnikají individuálně a neorganizovaně. Jedná se spíše o dobrodružnou formu cestování, návštěvníci jsou ze vzdálenějších zdrojových oblastí a objevovaná destinace je pro ně atraktivní díky jejím jedinečným a odlišným charakteristikám. Z hlediska návštěvnosti nelze sledovat žádné pravidelnosti, návštěvníci využívají místní, často velmi zaostalé infrastruktury a jsou v intenzivním kontaktu s místními obyvateli. Na strukturu této destinace mají sice návštěvníci relativně malý vliv, ale díky zprostředkovávání zážitků přispívají ke zvyšování návštěvnosti destinace. Po objevení následuje druhá fáze – *vtažení*. V této fázi se díky nárůstu návštěvnosti destinace začínají někteří místní obyvatelé věnovat drobnému podnikání v oblasti CR, avšak služby poskytují převážně, někdy dokonce výhradně, návštěvníkům. Čím se zvyšují nároky návštěvníků, tím se zvyšuje iniciativa místního obyvatelstva. Vztah mezi návštěvníky a domorodým obyvatelstvem se začíná stále více komercializovat. Postupně se začíná formovat cílená propagace destinace a zřetelně se profilují zdrojové destinace. Mezi místním obyvatelstvem se stále výrazněji začínají projevovat dopady CR, CR se stává více organizovaným. Po fázi vtažení následuje fáze *rozvoje*. V této fázi dochází k masivnímu rozvoji CR, výrazně klesá aktivita místních obyvatel, místně provozovaná zařízení jsou vytlačována vnějšími subjekty. Dochází k výrazným zásahům do rázu destinace. Původní atraktivity jsou výrazně komercializovány a doplňovány uměle vytvořenými atraktivitami. Počet návštěvníků v hlavní sezóně výrazně převyšuje počet místního obyvatelstva. Nutně dochází k plánování rozvoje na všech úrovních místní správy, rozvoj se dostává do rukou zahraničních podnikatelů. Ve fázi *stagnace* je nasycena únosná kapacita destinace. Na samotném vrcholu je počet turistů, destinace se stává méně atraktivní a přestává být pro návštěvníky moderní. I u místního obyvatelstva se začínají projevovat výhrady vůči cestovnímu ruchu. Po fázi stagnace nastává poslední fáze cyklu – *poststagnace*. V této fázi může dojít k pěti různým variantám vývoje – omlazení, adaptace, stabilizace, pokles, úpadek, kdy právě úpadek je logicky tou nejhorší možnou variantou, která může nastat. Destinace přestává být konkurenceschopná ve vztahu s ostatními turistickými cíly.

Obr. č. 2: Fáze životního cyklu destinace



Zdroj: upraveno dle Pásková (2003)

Předložená práce si neklade za cíl aplikaci Butlerova životního cyklu na určitou destinaci, prvky tohoto modelu však mohou být využity pro pochopení vlivu incentivního cestovního ruchu na destinaci.

3. METODIKA

3.1 Zdroje dat a statistika

Základní statistické informace o cestovním ruchu v této práci charakterizují vliv ekonomiky na cestovní ruch v ČR. Většina dat je relativně snadno dostupná. Pro potřeby této práce byla data o vývoji v cestovním ruchu čerpána hlavně z webových stránek Českého statistického úřadu (ČSÚ - www.czso.cz), webových stránek Ministerstva pro místní rozvoj (MMR - www.mmr.cz) a webových stránek České národní banky (ČNB - www.cnb.cz). Na uvedených webových stránkách jsou volně dostupná data zejména o zahraničním cestovním ruchu. Data o domácím cestovním ruchu byla nejvíce čerpána z webových stránek ČSÚ. Neméně důležitý internetový zdroj použitý při vyhledávání statistických údajů jsou webové stránky České centrály cestovního ruchu (ČCCR - www.czechtourism.cz). Důležitým materiálem využitým ke zpracování obecných údajů o CR v Česku byl Satelitní účet cestovního ruchu České republiky - vývoj v letech 2003 – 2007². Podle tohoto dokumentu se však hůře vytváří představa o vývoji v cestovním ruchu v posledních dvou letech, kdy se také do oblasti průmyslu cestovního ruchu promítla současná ekonomická krize.

Získání kvantitativních dat o incentivnímu cestovním ruchu v ČR ze statistických pramenů je však velmi obtížné. Neexistuje žádná statistika, která by se zabývala zjišťováním počtu účastníků incentivních zájezdů, sledováním příjmů a výdajů z/na incentivních zájezdů, využitím ubytovacích zařízení pro potřeby ICR atd. Tato informace byla potvrzena i od p. Jiřího Frumara z odboru cestovního ruchu Ministerstva pro místní rozvoj (MMR).

I když však ucelená statistika o incentivním cestovním ruchu v ČR ani ve světě neexistuje, lze získat statistické údaje o incentivním CR některých zemí z článků a studií publikovaných v zahraničních časopisech. Tyto články byly vyhledávány přes

² Tato publikace poskytuje a shrnuje základní informace a data o ekonomickém postavení a významu odvětví cestovního ruchu ve zmiňovaném období. Z hlediska metodologického a koncepčního vychází z platných pracovních manuálů vytvořených společně institucemi OSN, OECD, UNWTO a Eurostat: Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework a European Implementation Manual on Tourism Satellite Account (www.czso.cz)

Souborný katalog České republiky, ve kterém je možné přímo z geografické knihovny Přírodovědecké fakulty Univerzity Karlovy články vyhledat a bez předchozí registrace si články nechat zaslat v podobě elektronické pošty. Zajímavé statistické informace je možné vyhledat na webové stránce organizace Incentive Research Foundation (IRF) www.theirf.org. Důležitým zjištěním při psaní práce tak bylo, že i když jsou incentivy nedílnou a velmi významnou složkou trhu MICE, jsou statisticky značně opomíjeny.

3.2 Vlastní dotazníkové šetření

Nejdůležitějším a v podstatě jediným zdrojem informací a dat o incentivnímu cestovním ruchu v Česku pro tuto práci je proto vlastní dotazníkové šetření, které podrobněji charakterizuje následující kapitola. Většina poznatků analyzovaných v práci byla získána využitím metod kvalitativního výzkumu³. Použita byla metoda dotazníkového šetření a studium a analýzu textů a dokumentů (dokumenty strategické povahy, již dříve zpracované analýzy týkající se problematiky zkoumaného tématu, zákony, normy, texty z internetových stránek). Další nedílnou součástí získávání dat při zpracování práce bylo vyhledávání informací na internetových stránkách různých subjektů (cestovní kanceláře a cestovní agentury, portály státní správy a samosprávy, portály příspěvkových organizací atd.)

První fáze před samotným rozesláním dotazníků spočívala ve vytvoření přehledu firem respektive cestovních kanceláří a agentur, kterým byly následně dotazníky rozesílány. Seznamy dotazovaných subjektů byly vytvořeny na základě údajů nalezených na následujících webových stránkách. Seznam respondentů ze skupiny společností (příloha č. 3) byl vytvořen podle seznamu „100 nejvýznamnějších firem České republiky za rok 2007“ publikovaného na webových stránkách www.ct100.cz a z „Přehledu obchodních a majetkových skupin podle součtu obrátů všech evidovaných firem ve skupině“ dostupného na stránkách www.estav.cz. Při výběru firem bylo vycházeno z předpokladu, že pořádání incentivních zájezdů u malých podniků s počtem zaměstnanců nižším než deset osob je minimální. Při vytváření seznamu cestovních kanceláří, cestovních agentur a DMC (příloha č. 4) specializujících se v oblasti pořádání incentivních zájezdů bylo využito „Oficiální databanky

³ Creswell 1998 (in Hendl 2005, s. 50) definuje kvalitativní výzkum jako „proces hledání porozumění na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“.

kongresové a incentivní turistiky“, konkrétně pak seznamu organizátorů v oblasti incentivních a motivačních programů, který se nachází na webových stránkách www.czecot.com. Kontaktní údaje byly získány z webových stránek dotazovaných společností resp. organizátorů⁴. Jelikož se na internetových stránkách většinou nachází emailové adresy, které nejsou na konkrétní osoby, byly přímé adresy získávány na základě telefonického rozhovoru s recepcí, helpdeskem, případně callcentrem vybraných subjektů a dotazníky tak byly zasílány přímo osobě odpovědné za péči o zaměstnance, případně za organizování incentivních zájezdů.

Pro potřeby práce byly vypracovány dva dotazníky. První dotazník byl vytvořen pro firmy, respektive zaměstnance firem, kteří mají na starost organizaci incentivních zájezdů (příloha č. 1). Druhý dotazník byl vytvořen pro zástupce cestovních kanceláří a agentur, tzn. pro organizátory incentivních zájezdů (příloha č. 2). Data získaná z těchto dvou dotazníků byla použita ke srovnání poptávky a nabídky na trhu incentivního cestovního ruchu v ČR. Otázky v dotaznících byly úmyslně kladeny tak, aby získané odpovědi posloužily k řešení cílů diplomové práce.

3.2.1 Dotazník pro zástupce firem

Jelikož v ČR neexistuje žádná větší studie společností pořádajících incentivní zájezdy, byl dotazník sestaven tak, aby bylo možné vytvořit širší přehled zachycující alespoň částečně trendy v poptávce na trhu incentivního cestovního ruchu. Dotazník je rozdělen do dvou částí – podle toho zda společnosti incentivní zájezdy pořádají nebo zda je nepořádají. Otázky směřující k získání obecných informací o společnosti byly uvedeny v závěru dotazníku. Společnosti vyplňovaly dotazníky anonymně. Otázky by se podle zaměření daly rozdělit do několika skupin. První skupina otázek posloužila k vytvoření obrazu o společnosti z hlediska struktury, způsobu odměňování a způsobu výběru odměňovaných skupin osob. U druhé skupiny otázek, které jsou více geograficky zaměřené, bylo cílem zjistit, jaké turistické destinace jsou pro dané společnosti nejatraktivnější a jaké požadavky mají společnosti z hlediska materiálně – technického vybavení dané destinace. Poslední okruh otázek byl zaměřen na subjektivní

⁴ K seznamu oslovených subjektů je třeba uvést, že z hlediska incentivního cestovního ruchu existují v podstatě dvě formy. První forma představuje incentivní zájezd organizovaný místní cestovní kanceláří, avšak uspořádaný v zahraničí. Druhá forma představuje činnosti organizované na území Česka. V dotaznících se objevují otázky, které by měly posloužit k vytvoření alespoň částečného přehledu o obou formách incentivních zájezdů

zhodnocení vývoje v incentivním cestovním ruchu a kvalitu spolupráce s organizátory incentivních zájezdů.

Dotazníky pro zástupce společností byly distribuovány elektronicky na předem zjištěné emailové adresy v období od února do dubna roku 2009. V případě, že se nevrátil dotazník zhruba do 3 týdnů, byl dotazník zaslán ještě jednou s opětovnou prosbou o vyplnění. Je třeba uznat, že zástupci společnosti, kteří neměli problém s vyplněním dotazníku, tento dotazník posílali v podstatě obratem pošty zpět. Jelikož návratnost dotazníků byla relativně nízká, byli zástupci firem kontaktováni taktéž telefonicky. Tímto způsobem bylo často zjištěno, že společnosti incentivní zájezdy pro své zaměstnance vůbec nepořádají, proto nepovažovali vyplnění dotazníku za relevantní. Z celkového počtu 200 rozeslaných dotazníků byly tedy informace získány k 73 z nich buď formou vyplněného dotazníku, nebo na základě informace z telefonického hovoru. Návratnost dotazníků tedy dosáhla 37 %.

Pro účely publikace dotazníku byla na internetové doméně www.martinadekanova.cz (příloha č. 5), vytvořena speciální databáze sloužící k vytvoření a zpracování dotazníků.

Součástí analýzy na straně poptávky bylo také hodnocení incentivního zájezdu pořádaného společností Altron, a.s., které bylo zpracováno na základě interních materiálů poskytnutých touto společností.

3.2.2 Dotazník pro zástupce cestovních kanceláří a agentur

Dotazníky pro organizátory incentivních zájezdů byly rozesílány v období od března do června roku 2009. Dotazník je strukturován podobně jako dotazník pro zástupce společností. Některé otázky byly záměrně kladeny tak, aby bylo možné srovnání nabízených služeb s požadavky žadatelů. První část otázek slouží k zjištění podílu incentivních zájezdů na celkovém počtu zájezdů organizovaných vybranými cestovními kancelářemi a cestovními agenturami. Další okruh otázek se zaměřuje na vymezení hlavních způsobů organizování incentivních zájezdů, četnost incentivních zájezdů a územní rozložení incentivních zájezdů. Nechybí zde ani otázka zjišťující, jaká opatření na podporu incentivního cestovního ruchu by organizátoři uvítali ze strany státní správy či samosprávy.

Stejně jako pro zástupce společností byl i dotazník pro organizátory incentivních zájezdů rozeslán na předem zjištěné emailové adresy. U této skupiny respondentů byl

však větší problém s návratností vyplněných dotazníků. I přes opětovné zaslání emailu s odkazem na dotazník byla návratnost velmi nízká. Proto bylo i v tomto případě přistoupeno k telefonickému kontaktování vybraných cestovních kanceláří a tím i k získání informací vhodných ke zpracování. Z celkového počtu 50 rozeslaných dotazníků byly informace získány k 23 z nich, většinou formou vyplněného dotazníku, nebo reakcí v podobě emailové odpovědi. Návratnost dotazníků tedy dosáhla 46 %.

Dotazníky pro organizátory incentivních zájezdů byly vytvořeny pomocí internetové aplikace Google Dokumenty dostupné na internetové adrese www.docs.google.com.

4. CHARAKTERISTIKA CESTOVNÍHO RUCHU V ČR

Atraktivita cestovního ruchu jsou velmi významným faktorem při rozhodování subjektů o cílové destinaci incentivních akcí. Všechny kraje České republiky se mohou pyšnit rozmanitým přírodním bohatstvím a nepřehledným množstvím kulturních památek hmotné i nehmotné povahy. Následující kapitola popisuje podmínky pro pořádání incentivních akcí v ČR a atraktivita, které mohou přispět k rozvoji incentivního cestovního ruchu. Základní statistické údaje v této kapitole slouží k posouzení vlivu cestovního ruchu na ekonomiku ČR.

4.1 Přírodní předpoklady

Česká republika má velké množství přírodních zajímavostí, které však v cestovním ruchu ČR nehrají nejdůležitější roli. Výrazným nedostatkem v mezinárodním srovnání je zejména absence moře a vysokohorských útvarů. Nejzajímavější oblasti přírodních atraktivit jsou soustředěny do velkoplošných chráněných území⁵, která představují národní parky a chráněné krajinné oblasti, a maloplošných chráněných území⁶, mezi které patří národní přírodní památky, národní přírodní rezervace, přírodní památky a přírodní rezervace.

Nedílnou a velmi důležitou složkou přírodních předpokladů je podnebí. Klimatické poměry se ve značné míře uplatňují na časovém průběhu realizace CR (Hrala 1992). ČR se nachází v mírném klimatickém pásu, a proto jsou zde výhodné podmínky k rekreaci po celý rok. Přesto je však důležité rozlišit, zda se jedná o celoroční⁷ nebo sezónní⁸ cestovní ruch. Se střídáním sezón souvisí i průměrná roční teplota vzduchu⁹ (Holeček, Mariot, Střída 2001).

⁵ V současné době existují v ČR 4 národní parky, které pokrývají 1,8% rozlohy území státu a 25 chráněných krajinných oblastí, které pokrývají 13,78% rozlohy území státu (Vystoupil a kol. 2006)

⁶ V ČR existuje 2 254 maloplošných chráněných území, jejichž podíl na rozloze ČR činí 1,24 % (Vystoupil a kol. 2006)

⁷ Mariot (1983) zahrnuje mezi celoroční formy cestovního ruchu mj. domácí nebo zahraniční poznávací CR, léčebný CR, incentivní a kongresový CR atd.

⁸ Sezónní CR, jak již vyplývá z názvu, je realizovatelný pouze v určitých ročních obdobích. V ČR jsou rozlišovány dvě hlavní sezóny. *Zimní sezóna* a s ní spojené aktivity (např. lyžování, bruslení atd.) a *sezóna letní* (cykloturistika, táboření, vodní sporty atd.)

⁹ Nejvyšší průměrná teplota je na jižní Moravě (Hodonín 9,5°C) a ve středních Čechách (Praha 9,4°C), nejnižší pak na horských stanicích (Sněžka 0,2°C, Praděd 0,9°C a Klínovec 2,7°C) (Holeček, Mariot, Střída 2001)

Jedním z nejvýznamnějších prvků přírodního potenciálu je vodstvo. V ČR je až 1/3 rekreační ubytovací základny soustředěna kolem vodních ploch a toků (Toušek, Kunc, Vystoupil 2008). Stojaté a tekoucí vody jsou vhodné jak ke koupání, tak k provozování řady vodních sportů, ale například i k rybolovu. Další lokalizační faktor, který výrazně ovlivňuje rekreaci a turistiku, je výskyt zejména termálních minerálních pramenů.

Rostlinstvo a živočišstvo nemá pro cestovní ruch tak velký význam jako jiní přírodní činitelé. V incentívním cestovním ruchu však může hrát důležitou roli, příkladem je možnost lovu zvěře či rybolovu jako jedna z variant odměn.

Stejně jako významné památky kulturního dědictví, jsou i významná velkoplošná území uvedena na seznamu UNESCO. Jedná se o tzv. biosférické rezervace. Na území ČR je vyhlášeno šest¹⁰ biosférických rezervací (Vystoupil a kol. 2006)

V posledních letech je kladen velký důraz na dlouhodobě udržitelný cestovní ruch, který je podmíněn zachováním zdravého životního prostředí a atraktivního území. Problematikou „udržitelného rozvoje“ CR se zabývá velké množství analýz a hodnocení negativních dopadů na přírodní a sociální prostředí (např. strategické plány), které stanovují optimalizace dopadů ve vztahu k územnímu plánování a účasti místních obyvatel. Významnou roli hraje také řízení a organizace cestovního ruchu (destinační management¹¹) (Toušek, Kunc, Vystoupil 2008). V souvislosti s myšlenkou „udržitelnosti rozvoje“ CR by měl být cestovní ruch v ČR provozován „v souladu s regeneračními schopnostmi životního prostředí a s omezenou obnovitelností přírodních zdrojů“ (Pásková 2001 cit. v Děkanová 2006)

4.2 Kulturně – historické a společenské předpoklady

Kulturně – historické a společenské předpoklady tvoří další složku lokalizačních předpokladů cestovního ruchu. Patří mezi ně velké množství objektů kulturní činnosti člověka a života lidí tvořených dlouhodobým historickým vývojem české společnosti

¹⁰ CHKO/BR Bílé Karpaty, CHKO/BR Křivoklátsko, CHKO/BR Pálava, NP a CHKO/BR Šumava, CHKO/BR Třeboňsko a Krkonošský NP/BR.

¹¹ Pásková, Zelenka 2008, str. 60, definují destinační management jako „soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci. Výsledkem takového procesu jsou udržitelné a konkurenceschopné produkty cestovního ruchu“.

(Mirvald 1994). Obecně lze kulturně – historické a společenské předpoklady rozdělit do dvou hlavních skupin¹², které se dále dělí na řadu podskupin (Wokoun, Vystoupil 1987). Česká kulturní krajina je velmi rozmanitá a vytváří významný potenciál rozvoje cestovního ruchu v ČR.

V České republice je 12 historicky nejceněnějších měst a jejich částí zapsáno v Seznamu světového přírodního a kulturního dědictví UNESCO. Jedná se o: historické centrum Českého Krumlova, historické centrum Prahy, historické centrum Telče, Poutní kostel sv. Jana Nepomuckého na Zelené hoře, historické centrum Kutné Hory s kostelem sv. Barbory a s chrámem Nanebevzetí Panny Marie v Sedlci, Lednicko-valtický areál, zámek s přílehlými zahradami v Kroměříži, vesnickou památkovou rezervaci v Holašovicích, zámek v Litomyšli, sloup Nejsvětější Trojice v Olomouci, Brněnskou vilu Tugendhat a Třebíčskou židovskou čtvrť a baziliku svatého Prokopa (Vystoupil a kol. 2006). Významnou součástí české kulturně-historické krajiny je více než 2200 hradů a zámků nebo architektonické a jiné folklórní hodnoty zachované např. na Chodsku, Hané, Slovácku, Valašsku atd. (Třicátník 1996).

Pro rozvoj cestovního ruchu jsou v neposlední řadě důležité společenské předpoklady. Mezi nejvýznamnější společenské akce v ČR patří např. Mezinárodní festival klasické hudby Pražské jaro nebo Mezinárodní filmový festival v Karlových Varech. Potkávání významných osobností nejen ze světa filmu a hudby tak může být nezapomenutelným zážitkem účastníků incentivních akcí. Neméně důležité je také pořádání mezinárodních výstav a mezinárodních sportovních akcí.

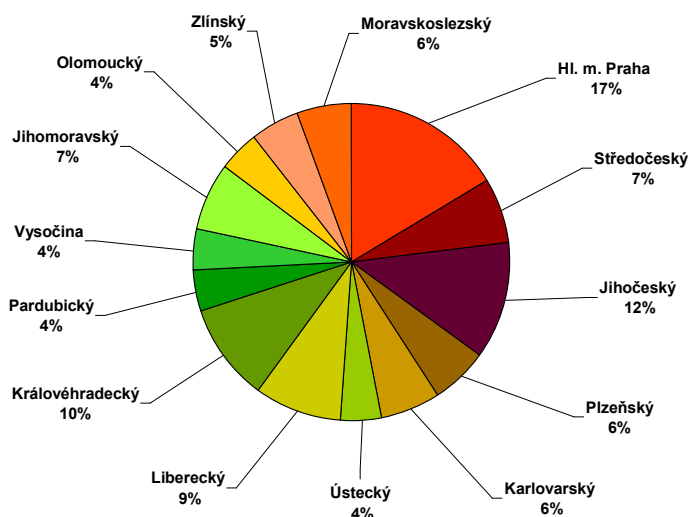
4.3 Realizační předpoklady

Nezbytnou podmínkou pro rozvoj cestovního ruchu v ČR je také stav tzv. základní turistické infrastruktury (ubytovací a stravovací zařízení a dopravní infrastruktura), kdy zejména ubytovací a stravovací zařízení zaujímají klíčovou pozici. V hlavním městě ČR Praze je soustředěno více než 17 % lůžkové kapacity ČR (graf č. 1) a rozvoj lůžek zde zaznamenává stále nejvyšší dynamiku. Celkový nárůst nové výstavby ubytovacích zařízení je viditelný také v turisticky atraktivních oblastech jako jsou např. západočeské lázně. Z hlediska funkční struktury nabídky cestovního ruchu

¹² První skupinu tvoří kulturně – historické předpoklady (lze sem zařadit např. umělecko-historické památky, lidovou architekturu, archeologické lokality, technicko-historické památky, muzea, galerie atd.). Druhou skupinu tvoří společenské předpoklady (např. vědecká setkání, kongresy, konference, veletrhy, světové výstavy, sportovní akce, festivaly, divadla, lidové a folklórní slavnosti atd.)

připadá největší podíl ubytovacích zařízení na nejvýznamnější střediska městského a kulturně-poznávacího CR, střediska letní rekreace u vody, střediska rekreace v horských oblastech a na střediska v ČR tradičního lázeňství. Pro rozvoj incentivního cestovního ruchu je důležité, aby byla v ČR dostatečná síť kvalitních ubytovacích zařízení vyšších kategorií (především 4* a 5* hotelů). V počtu hotelů nejvyšších kategorií v ČR jasně vedou hlavní město Praha a Karlovarský kraj (tabulka v příloze č. 6).

Graf č. 1: Podíl lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních podle krajů ČR (za rok 2007)



Zdroj: Statistická ročenka ČR 2008

Nutnou podmínkou realizace služeb a rozvoje CR jsou kvalitní dopravní služby (Jakubíková 1995). V ČR je poměrně hustá síť silnic a dálnic o délce cca 55 000 km, je však z velké části v nevyhovujícím stavu. Nedokončená dálniční síť tak vytváří bariéry pro dostupnost některých regionů. Dalším problémem v oblasti dopravy je zanedbaný technický stav vozidlového parku železniční dopravy, i když železniční síť v ČR vykazuje velmi vysokou hustotu. Velký boom zažívá letecká doprava, zejména s nástupem nízkonákladových společností na letiště v Praze – Ruzyni (Strategie regionálního rozvoje ČR 2006).

4.4 Postavení cestovního ruchu v ekonomice ČR

V celosvětovém srovnání je celková životní úroveň obyvatel ČR nadprůměrná, v celoevropském srovnání patří ČR spíše k lepšímu průměru. Počet obyvatel ČR byl k 31. březnu 2009 10 476 543 (www.czso.cz). Hustota zalidnění ČR je zhruba 130 obyv./km², čímž se ČR řadí ke středně zalidněným státům Evropy. Rozmístění obyvatel je nerovnoměrné s vyšší hustotou zalidnění v severní polovině území a v oblastech velkých městských aglomerací. ČR je etnicky homogenní stát. 95 % obyvatel se hlásí k české národnosti a jedinou významnější menšinu tvoří Slováci (podíl zhruba 3 %). Významnou etnickou menšinu tvoří také Romové v počtu 150 až 200 tisíc. Vývoj základních makroekonomických ukazatelů ČR ukazuje tabulka č. 1. Míru vyspělosti země určuje zejména ukazatel výše hrubého domácího produktu (HDP) na jednoho obyvatele. Cestovní ruch má také dopad na zlepšení platební bilance země zejména prostřednictvím příjezdového cestovního ruchu¹³.

Tab. č. 1: Vývoj základních makroekonomických ukazatelů ČR v letech 1998 – 2008

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
HDP na 1 obyvatele (v tis. Kč/obyv)	194	202	213	230	242	253	276	292	313	342	354
Obecná míra nezaměstnanosti (v %)	6,5	8,7	8,8	8,1	7,3	7,8	8,3	7,9	7,1	5,3	4,4
Míra inflace (v %)	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3
Platební bilance (v mld. Kč)	-80,2	-64,4	-120,8	-117,4	-71,3	-69,8	-13,4	59,3	65,1	120,6	103,2

Zdroj: www.czso.cz, ČNB

Odvětví cestovního ruchu v ČR vytváří cca 3 % HDP, podobný je i podíl na zaměstnanosti – v hlavních odvětvích CR pracuje více než 100 tis. osob. Základní odvětví CR, sektor „ubytování a stravování“, vykázal v roce 2006 podíl 1,9 % na HDP se zaměstnaností cca 180 tis. osob (tabulka č. 2). V širším pojetí cestovního ruchu činil objem produktu CR v roce 2006 zhruba 420 mld. Kč (13 % HDP) se zaměstnaností více než 12 % pracujících (Galvasová 2008). V posledních dvou letech se však i na službách v cestovním ruchu začala projevovat světová hospodářská krize. Po celý rok 2008 docházelo k meziročnímu poklesu tržeb jak v ubytování, tak ve stravování. Za rok 2008 se tržby v ubytovacích zařízeních snížily meziročně o 4,5 %, v návaznosti na to došlo

¹³ Podle Koncepce státní politiky CR v ČR 2007 zajišťuje pozitivní saldo devizových příjmů z cestovního ruchu v ČR kladnou bilanci služeb a přispívá tak k nižšímu deficitu platební bilance.

v I. čtvrtletí roku 2009 k poklesu tržeb oproti stejnému období v roce 2008 o 14,3 % (www.mmr.cz).

Tab. č. 2: Souhrnné ukazatele zaměstnanosti v národním hospodářství a cestovním ruchu v ČR v letech 2003-2006

	2003	2004	2005	2006
Počet zaměstnaných osob v národním hospodářství	4 923 446	4 940 371	4 988 347	5 081 960
v tom: sebezaměstnaní	942 279	929 312	898 181	929 688
zaměstnanci	3 981 167	4 011 059	4 090 166	4 152 272
Počet pracovních míst v národním hospodářství	4 899 280	4 906 374	4 961 200	5 047 221
v tom: sebezaměstnaní	962 154	939 655	914 299	938 912
zaměstnanci	3 937 126	3 966 719	4 046 901	4 108 309
Počet zaměstnaných osob v cestovním ruchu	228 620	232 097	237 890	239 465
v tom: sebezaměstnaní	57 849	59 176	56 599	58 679
zaměstnanci	170 772	172 920	181 291	180 786
Podíl CR na celkové zaměstnanosti Zaměstnané osoby (v %)	4,64	4,70	4,77	4,71
Počet pracovních míst v cestovním ruchu	225 804	228 196	234 671	235 744
v tom: sebezaměstnaní	57 402	58 462	56 253	58 405
zaměstnanci	168 402	169 734	178 418	177 339
Podíl CR na celkové zaměstnanosti Pracovní místa (v %)	4,61	4,65	4,73	4,67

Zdroj: převzato ze Satelitního účtu cestovního ruchu České republiky 2007

Devizové příjmy z cestovního ruchu měly až do roku 2007 vzrůstající tendenci (tab. č. 3). V roce 2008 se však zcela logicky i na příjmech v cestovním ruchu promítla světová hospodářská krize a tak došlo k poklesu devizových příjmů. Podle údajů MMR Praha mírně ztrácí ve prospěch regionů v celkovém podílu zahraničních návštěvníků, kteří přijedou do České republiky. Průměrné celkové výdaje zahraničních turistů v prvním pololetí 2008 na osobu a den činily 2 200 Kč. V meziročním srovnání jejich výdaje mírně poklesly (1,2 %). Největší část výdajů zahraničních turistů připadá na stravování v restauracích, nákup zboží a ubytování (www.mmr.cz).

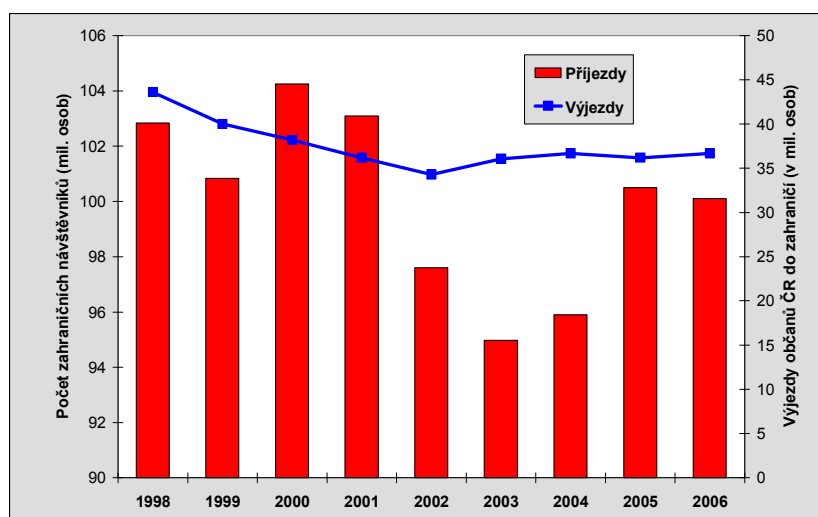
Tab. č. 3: Devizové příjmy a výdaje v cestovním ruchu v letech 1993 – 2008 (v mld. Kč)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
příjmy	45	64	76	111	116	125	109	115	118	96	100	107	112	125	134	131
výdaje	15	46	43	80	76	61	52	40	53	52	51	59	58	62	73	78
saldo	30	18	33	31	40	64	57	75	65	44	49	48	54	63	61	53

Zdroj: ČNB, údaje k 11.3.2009

Počet turistů přijíždějících do, či vyjíždějících z ČR byl v období posledních deseti let velmi kolísavý. Z grafu č. 2 je patrné, že do roku 2002 docházelo k poklesu počtu výjezdů občanů ČR do zahraničí. Tento jev byl podle mého názoru zapříčiněn několika faktory, např. zhoršením ekonomické situace ČR v druhé polovině devadesátých let a postupným uklidňováním situace, která zde vznikla po otevření hranic se „Západem“ po roce 1989. Za hlavní příčinu poklesu výjezdů občanů ČR do zahraničí lze považovat zejména dlouhodobý příklon českých turistů k domácímu cestovnímu ruchu v druhé polovině devadesátých let (Goldová 2004 cit. v Děkanová 2006). Mírný nárůst počtu vyjíždějících občanů po roce 2002 způsobila zejména rostoucí životní úroveň obyvatel ČR a s tím spojená možnost vycestovat do zahraniční za výhodnější ceny.

Graf č. 2: Počet přijíždějících a vyjíždějících osob do/z ČR



Zdroj: www.mmr.cz

Od přelomu tisíciletí dochází k poklesu počtu příjíždějících zahraničních turistů do ČR (graf č. 2). Příčin je více. Mezi ty nejvýznamnější lze zařadit zejména posilování české měny vůči americkému dolaru a EURU a zvyšování cenové hladiny – Česko se tak stává „drahou“ destinací pro zahraniční turisty. Vliv na cestovní ruch měly také přírodní vlivy, zejména povodně v roce 2002, které značně ovlivnily počet příjíždějících turistů v letech 2002 – 2004. Největším nedostatkem v ČR je však stále zejména nepřiměřenost cen ve vztahu k nabízeným službám. Problémem je také korupce, nepoctivost, nedostatečná infrastruktura cestovního ruchu, špatný informační systém, stále přetrvávající nízká kvalita služeb cestovního ruchu, nízký podíl některých druhů produktů (agroturistika, cykloturistika atd.), nedostatečná údržba a úprava historických objektů a nedostatečná propagace ČR v zahraničí. I v příjezdovém cestovním ruchu se projevují dopady světové hospodářské krize a to zejména na počtu přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních, kde došlo u zahraničních turistů za první čtvrtletí roku 2009 k propadu v porovnání se stejným obdobím roku 2008 o 17,1 % (www.mmr.cz).

5. CHARAKTERISTIKA INCENTIVNÍHO CESTOVNÍHO RUCHU

Následující kapitola, jak již z názvu vyplývá, charakterizuje incentivní cestovní ruch jak ve světě, tak v Česku. První část je zaměřená zejména na podchytení zajímavostí vývoje cestovního ruchu ve světě, charakteristiku významných zahraničních organizací, které se zabývají výzkumem a propagací incentivního CR a charakteristiku nejzajímavějších zahraničních destinací. Druhá část volně navazuje na kapitolu č. 4. Popisuje vývoj incentivního cestovního ruchu v Česku, zahrnuje SWOT analýzu silných a slabých stránek Česka a příležitostí a ohrožení rozvoje incentivního cestovního ruchu v Česku.

5.1. Incentivní cestovní ruch ve světě

5.1.1 Vývoj incentivního cestovního ruchu ve světě

V padesátých letech 20. století začalo vedení velkých firem ve Spojených státech amerických (USA) používat domácí a zahraniční zájezdy jako motivační nástroj pro manažery, prodejce a obchodní partnery. Právě tato praxe byla hlavním impulsem ke vzniku incentivního cestovního ruchu.

Výrazným zlomem v poznávání a prosazování incentivního cestovního ruchu byla studie organizace Incentive Research Foundation (IRF) publikovaná v roce 1990 pod názvem *Master Measurement Model of Employee Performance*. V této inovativní studii byly poprvé vytvořeny ukazatele měřící „úroveň chování“ zaměstnanců firem, vytvořena kritéria, podle kterých se ukazatele vypočítávaly a hodnotily a stanoveny nástroje sloužící k zlepšování „úrovně chování“ zaměstnanců díky efektivním incentivním programům. Studie byla první svého druhu na trhu incentivního cestovního ruchu a stala se důležitým zdrojem informací pro všechny společnosti na americkém trhu využívající incentivních zájezdů k motivaci svých zaměstnanců.

Na přelomu tisíciletí došlo v incentivním cestovním ruchu k dalším výrazným změnám. Tyto změny souvisely se zavedením nových produktů hlavně v oblasti výpočetních technologií (Nicholls 2004). Společnosti ve zvýšené míře začaly využívat zejména internetového připojení, a to jak k získávání informací o dodavatelích

a nabízených produktech, tak k rezervacím např. letenek a ubytování prostřednictvím rezervačních systémů. Rozvoji prostředí pro pořádání incentivních zájezdů prospívaly také výhodné podmínky nastavené americkou vládou, stabilní trh a stabilní finanční sektor související s růstem ekonomiky. Změnou v chování firem na trhu incentivního CR na přelomu tisíciletí bylo podle White (2000) a Hein (2006) také snižování počtu účastníků incentivních zájezdů a vytváření menších skupin co do počtu odměňovaných osob.

Současný trh incentivního cestovního ruchu je, jako všechny tržní oblasti, ovlivněn ekonomickou krizí, která propukla v roce 2008. Tato krize se na incentivním cestovním ruchu v USA projevila hlavně ve snížení počtu pořádaných incentivních zájezdů a snižováním výdajů společností na tyto zájezdy (Hunter 2008). Společnosti řeší tuto situaci alokací části kapitálu do speciálních fondů, ze kterých jsou následně na pořádání zájezdů finanční prostředky čerpány. Společnosti také častěji centralizují pořádání incentivních programů. Vytváří speciální zaměstnanecké pozice určené pouze k realizování incentivních programů (Kenneth 2006).

Do budoucna jsou očekávány jen minimální změny v chování společností při pořádání incentivních zájezdů. Ve vysoké míře se bude využívat internetového, zejména bezdrátového, připojení. Stále bude docházet k rozvoji globálních rezervačních systémů, které umožní snadnější spolupráci všech aktérů (společností, ubytovacích zařízení, aerolinek, organizátorů incentivních zájezdů atd.). Z geografického hlediska se podle studie IRF *The Effect of World Affairs on Incentive Travel* z roku 2007 bude zvyšovat zájem společností o mimoamerické a více neobvyklé destinace (Hemsley 2006). Hlavní hrozbou, která by ve zvýšené míře mohla ovlivnit rozvoj incentivního cestovního ruchu, tak zůstává bezpečnostní situace ve světě.

5.1.2 Významné organizace v oblasti incentivního cestovního ruchu

The Incentive Federation

The Incentive Federation (IF) je severoamerická organizace, která zastřešuje všechny subjekty působící na trhu incentivního cestovního ruchu v USA. Byla založena v 80. letech 20. století za účelem propagace incentivního CR a studování trhu incentivního CR. Jejím hlavním cílem je ochrana všech subjektů na trhu. Další náplní práce IF je monitoring severoamerické legislativy. Často jsou výsledky studií této organizace

rozhodující při vyjednávání o změnách v prosazování nových zákonů, vyhlášek a nařízení, které ovlivňují incentivní trh. Důležitou roli sehrála zejména v roce 1986 při daňové reformě, jejíž součástí bylo také usnadnění využívání nefinančních odměn pro společnosti. Kromě toho, že je v oblasti incentivního cestovní ruchu jednou z nevlivnějších organizací, podílí se také na zpracování studií na Severozápadní univerzitě a výzkumech pro mnoho dalších subjektů v USA. Z činnosti IF prosperují všechny subjekty na trhu, jejími členy jsou jak velké společnosti, tak drobní podnikatelé. IF také zastřešuje všechny níže uvedené asociace a organizace. Internetová stránka www.incentivecentral.org je jednou z nejvýznamnějších stránek pro ty, kteří chtějí získat základní informace o incentivním plánování (Hanley 2000).

The Incentive Research Foundation

The Incentive Research Foundation (IRF) je soukromá nezisková organizace působící na severoamerickém trhu incentivního CR. Hlavní činností IRF je financování výzkumů a studií v oblasti incentivního CR, přes jejich zadávání, zpracování až po následnou publikaci. IRF byla založena v roce 1987 a od svého založení je jednou z nejvýznamnějších organizací v oblasti zpracování aktuálních studií a analýz. Díky své činnosti pomáhá subjektům v oblasti incentivního CR v jejich činnosti. Spolupracuje jak s velkým množstvím významných společností, tak například i s americkými univerzitami.

Society of Incentives & Travel Executives

Tato první mezinárodní nezisková organizace v oblasti incentivního CR byla založena v roce 1973. V současné době SITE zastupuje více než 2 200 členů z 87 zemí světa včetně České republiky. Hlavním cílem SITE je hledání nových příležitostí a prosazování změn na trhu incentivního CR. Vydává publikace a připravuje semináře a konference zaměřené na podporu vzdělávání v oblasti.

Incentive Marketing Association

Incentive Marketing Association (IMA) je organizace, která se také specializuje v oblasti zpracování analýz, výzkumů, případových studií, ale také například v oblasti podpory vzdělávání o incentivním CR. Pomáhá subjektům při vytváření incentivních zájezdů, šíří vědomí o incentivním CR ve společnosti a vydává inovativní publikace o nejlepších metodách a strategiích v oblasti motivace zaměstnanců, navazování a

utužování vztahů s obchodními partnery a získávání nových zákazníků. Nejvýznamnějším dílem IMA je publikace *Return of Performance*, která je považována za „kuchařku“ v oblasti pořádání incentív. IMA čerpá informace z často hůře dostupných zdrojů. Organizace pravidelně vydává speciální reporty a zprávy o novinkách v oblasti incentív a marketingu, legislativních změnách atd.

Association of Destination Management Executives

Association of Destination Management Executives (ADME) je organizace, která se zaměřuje na problematiku destinačního managementu. Vznikla v roce 1995 z iniciativy manažerů DMC firem, kteří začali cítit potřebu větší propagace destinačního managementu na trhu. V současné době je jedinou organizací svého druhu. Hlavním cílem této organizace je maximální efektivita při výběru cílové destinace a vyšší úroveň poskytování služeb ze strany DMC. Mezi nástroje, které k dosažení svých cílů používá, lze zařadit stálé vzdělávání odborníků v oblasti formou školení, konferencí, seminářů atd.

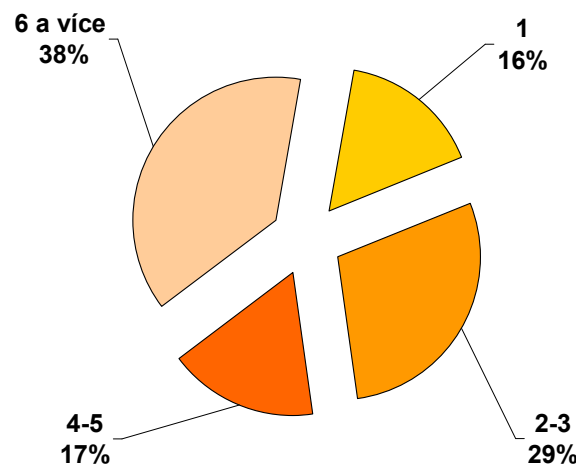
5.1.3 Statistické údaje – srovnání incentivního CR USA a SRN

Organizace IRF vydala v lednu roku 2007 studii *United States Merchandise and Travel Market Place Study* zaměřenou na charakteristiku trhu incentivního CR v USA. Protože jsou USA „kolébkou“ incentivního cestovního ruchu, byly statistické údaje čerpány hlavně z této studie. Druhou studií, využitou při zpracování této kapitoly, je studie IRF s názvem *Market Analysis of Incentive Travel in Germany* z roku 2001, zabývající se analýzou trhu incentivního cestovního ruchu ve Spolkové republice Německo (SRN). I když k rozvoji incentivního CR dochází již od 70. let 20. století, v SRN zaznamenal tento sektor trhu MICE značný rozvoj až na počátku 90. let 20. století. Přesto se SRN stala nejvýznamnější zemí v pořádání incentív v Evropě (Kirstges 2001). Statistické údaje z obou studií dělí 6 let, proto je nelze srovnávat a posloužily pouze k vytvoření představy o statistikách ve dvou významných zdrojových zemích incentivního cestovního ruchu.

Podle organizace IMA utratí firmy v USA ročně více jak 13 mld. amerických dolarů na incentivních zájezdech pro své zaměstnance. Stejně jak ohromující je tato částka, je překvapivé, že méně jak 40 % amerických společností využívá možnosti

pořádání incentivních zájezdů jako jedné z možností motivačních programů. Výhodou je tedy obrovský tržní potenciál pro rozvoj incentivního cestovního ruchu v USA (www.incentivemarketing.org). Průměrné výdaje na incentivní zájezdy pořádané jednou společností v roce 2006 byly 164 tis. amerických dolarů, přičemž u více jak 3/4 společností byly průměrné výdaje v rozmezí mezi 100 a 500 tis. dolarů ročně. Graf č. 3 ukazuje, kolik incentivních zájezdů americké společnosti průměrně ročně uspořádají. Více jak 1/2 společností pořádá ročně více jak 3 incentivní zájezdy, kterých se v průměru zúčastní 157 osob. Nejčastěji však společnosti pořádají incentivní zájezdy pro skupiny, které tvoří méně jak 100 osob (37 % společností). U více jak poloviny společností došlo mezi lety 2004 – 2006 k navýšení rozpočtu pro pořádání incentivních zájezdů. Přes tento fakt však více jak 85 % společností nebere pořádání zájezdů jako náklad, ale jako investici s velmi dobrou návratností. Společnosti, které snížili výdaje na pořádání incentivních zájezdů představovaly pouze 13 % z celkového počtu.

Graf č. 3: Průměrný počet uspořádaných incentivních zájezdů společnostmi v USA v roce 2006



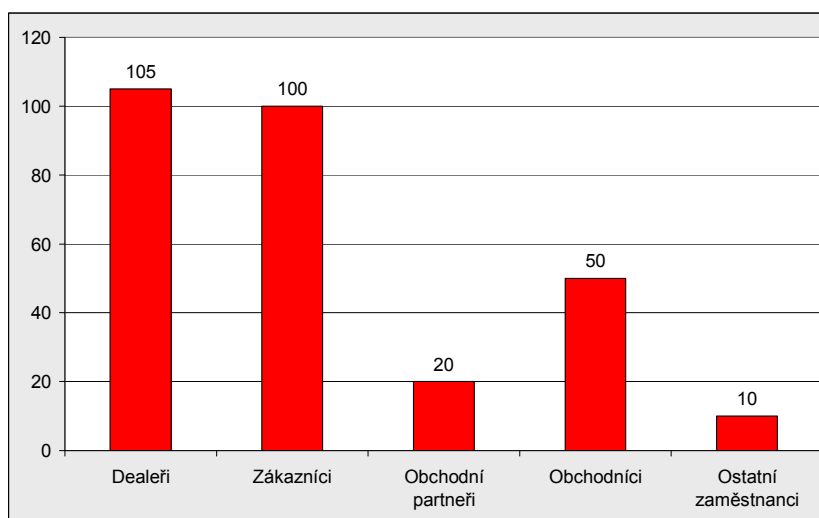
Zdroj: United States Incentive Merchandise and Travel Market Place Study 2007

V případě, že společnosti incentivní zájezdy nepořádají, jsou nejčastějšími důvody celkový nezájem ze strany vedení společnosti a nedostatečná informovanost managementu společnosti. Vyšší a střední management nejčastěji klade otázky typu: kde si nechat vytvořit incentivní program, jak postupovat v případě tvorby incentivního programu ve vlastní režii, jak po uspořádání incentivního zájezdu měřit náklady

a výnosy atd. Jak již bylo zmíněno výše, v USA je řada organizací, které na otázky tohoto typu dokáží odpovědět a poradit v případě potíží s realizací.

V porovnání s americkými společnostmi jsou německé společnosti na trhu incentivního CR nováčky. Podle studie z roku 2001 však téměř 90 % dotazovaných společností na přelomu tisíciletí využívalo incentivních zájezdů jako jedné z forem odměňování. Z těchto výsledků tak vyplývá, že německé společnosti upřednostňují odměny ve formě incentivních zájezdů před všemi ostatními formami odměn. Vedení těchto společností věří, že incentivní zájezdy mají dlouhodobé kladné dopady na vztahy mezi zaměstnanci a i když nelze změřit výši navrácených finančních prostředků, je příznivé pracovní prostředí tím největším profitem. Německé společnosti dotazované ve studii v průměru ročně uspořádají 2 – 4 incentivní zájezdy ročně. Průměrný počet účastníků zájezdů se liší v závislosti na cílové skupině, pro kterou je zájezd pořádán. (graf č. 4). Největší skupinu s více jak 100 osob na jeden incentivní zájezd tak tvoří dealeři. Jedinou věcí, ve které lze americké a německé společnosti srovnávat, jsou skupiny osob, které jsou nejčastěji formou incentivního zájezdu odměňovány. Je to skupina zaměstnanců pracujících v obchodních odděleních společností. Tato skupina osob se nejvíce podílí na zvyšování příjmů společností uzavíráním nových kontraktů a zakázek.

Graf č. 4: Průměrný počet účastníků incentivních zájezdů v SRN podle cílových skupin



Zdroj: Market Analysis of Incentive Travel in Germany 2001

Průměrné výdaje německých společností na jednoho účastníka incentivního zájezdu představovaly na přelomu tisíciletí 2000 – 2 500 německých marek (v přepočtu zhruba 875 – 1 100 amerických dolarů).

5.1.4 Nejzajímavější zahraniční destinace

Při rozhodování subjektů o výběru cílové destinace hrají roli různé faktory, které toto rozhodování ovlivňují. Formica a Goldblatt (2005) dělí tyto faktory do dvou skupin – vnější a vnitřní¹⁴. Pro většinu společností, které cestují do zahraničí, je při výběru cílové destinace nejdůležitější bezpečnost ve vybrané destinaci. Dalším faktorem, který hraje při rozhodování významnou roli, je ekonomická situace v cílové destinaci. Při cestování amerických společností do Evropy hraje také roli aktuální kurz amerického dolaru vůči Euru. V případě, že zaměstnanci severoamerických společností cestují do oblastí, které jsou více exotické, je při výběru přihlíženo také k faktu, jaký postoj má cílová země k politice USA (Formica, Goldblatt 2005).

Nejvýznamnější zdrojovou zemí v incentivním cestovním ruchu jsou Spojené státy americké (USA). Mezi nejoblíbenější a prověřené cílové destinace mezi americkými společnostmi patří například město Orlando na Floridě, světové centrum hazardu Las Vegas a souostroví v Tichém oceánu Havaj. Tyto destinace mají svoji image a jsou charakteristické výbornými klimatickými podmínkami, popularitou a bezpečností. Výraznou roli hraje také fakt, že se jedná o „domácí“ destinace, společnosti proto nemusí řešit měnové kurzy a náklady na pořádání jsou mnohem nižší než při cestování do zahraničí. Nejedná se však jen o tyto destinace, pro společnosti v USA jsou atraktivní také například kalifornská města San Francisco a San Diego destinace v sousedním Mexiku a ostrovy v Karibském moři. Největším výhodami těchto destinací tak jsou blízkost a znalost prostředí.

Pro americké společnosti jsou však atraktivní i jiné, méně navštěvované destinace. Casison (2008) ve svém článku publikovaném v časopise Incentive Magazine popisuje nová teritoria, která se mezi americkými společnostmi těší stále větší oblibě. V *Evropě* se začínají prosazovat destinace, které v dřívějších letech nebyly z různých důvodů turisticky atraktivní (válečné konflikty, hrozby teroristických útoků atd.). Do

¹⁴ Vnější vlivy – nemohou být ovlivněny. Do této skupiny lze zařadit ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, ekologické a politické vlivy. Mezi vnitřní vlivy lze zařadit například rozpočet subjektů, využívání marketingových strategií a rozvoj lidských zdrojů – tyto vlivy mohou být účelově ovlivňovány a rozvíjeny.

této skupiny lze zařadit například *Chorvatsko* a *Severní Irsko*. V posledních letech v těchto zemích došlo k výrazným investicím zejména do materiálně-technického vybavení. Chorvatsko se může pyšnit jak historickými objekty již z doby Římanů, tak krásným pobřežím Jadranského moře. Severní Irsko je atraktivní zejména pro vyznavače golfu (Royal County Down Golf Club), zajímavé je také například historické centrum hlavního města Belfast. Atraktivní cílovou destinací se stávají ostrovní státy jako *Island* nebo *Malta*. Na Islandu mají účastníci incentivních zájezdů možnost návštěvy termálních pramenů a horkých gejzírů, oblíbené jsou také večere s galskou tematikou, nebo projížďky v terénních vozidlech. Překrásnými přírodními scenériemi, chutným jídlem a vynikajícími klimatickými podmínkami se pyšní *Portugalsko*. Incentivní zájezdy do Portugalska bývají často spojeny s možností zahrát si golf na nejznámějších světových hřištích.

Nevýhodou při cestování do Evropy je nestabilita měnového kurzu a pokud je Euro vůči americkému dolaru silné, jsou zájezdy do Evropy velmi drahé. Pro severoamerické společnosti se tak stávají atraktivními destinace v *Latinské Americe*. Incentivní zájezdy do *Argentiny* bývají založeny na poznávání místní kultury, součástí incentivních akcí bývá výuka latinskoamerických tanců (tango), ochutnávka kvalitních vín, nebo také například návštěva koňských dostihů následovaná obědem s žokeji. Velmi často jsou pro účastníky pořádány tematické večírky, kdy hlavním tématem je argentinská kultura a přírodní prostředí (folková hudba, výzdoba ve stylu Patagonie atd.) Pro zpestření programu mohou účastníci navštívit atraktivní soustavu podzemních tunelů El Zanjón de Granada. Neméně atraktivní pro severoamerické společnosti je vysokohorský stát na západním pobřeží Jižní Ameriky – *Chile*. Tato exotická země často označovaná jako „konec světa“ je atraktivní zejména nádhernými přírodními scenériemi. Světoznámé díky sochám moai jsou čilské Velikonoční ostrovy, vzdálené 3 600 km od pobřeží Jižní Ameriky. Severoamerické společnosti stále častěji navštěvují středoamerický stát *Panama*. V Panamě došlo v posledních letech ke zvýšení počtu hotelů vyšších kategorií, které uspokojí i nejnáročnější klienty. Častou náplní programu bývá plavba po Panamském průplavu spojujícího Atlantský a Tichý oceán.

Stále více se začínají prosazovat také *asijské* země v čele s Vietnamem a relativně mladou destinací – Spojenými Arabským Emiráty (SAE). *Vietnam* se v posledních letech stal bezpečnou destinací a pro americké účastníky zájezdů je atraktivní hlavně z historického hlediska. Vietnamská vláda ve zvýšené míře investuje do rozvoje infrastruktury a uvědomuje si význam cestovního ruchu pro národní

ekonomiku. Hlavní město SAE *Dubaj* je jednou z nejluxusnějších destinací na světě. Součástí incentivních programů bývají společné večere s místními obyvateli, vyjížďky na čtyřkolkách po poušti, nebo hraní golfu (Dubai Creek Golf and Yacht Club)

Jestliže americké společnosti stále více začínají pořádat incentivní zájezdy mimo území USA, společnosti německé více využívají destinací buď v Německu samotném, nebo na území Evropy – téměř 85 % z dotazovaných společností uvedlo, že incentivní zájezdy pořádá na evropském kontinentu. Při pořádání incentivních zájezdů je nejdůležitější, aby byly velmi různorodé. Ubytování musí být na vysoké úrovni (nemusí však být luxusní), musí být poskytovány různorodé služby, aby měli účastníci možnost výběru a nejdůležitějším prvkem incentivního programu je „moment překvapení“ – například návštěva speciálního hosta atd.

5.2 Incentivní cestovní ruch v Česku

Jestliže v jiných vyspělých státech světa již byly vypracovány statistické publikace o incentivním cestovním ruchu, v Česku zatím podobná studie chybí. Není proto možné poskytnout žádný statistický přehled a srovnat chování firem v ČR s těmi zahraničními na základě již publikovaných studií, ale jen z výsledků dotazníkového šetření.

5.2.1 Vývoj incentivního cestovního ruchu v Česku

Odměňování zaměstnanců organizace ve formě zájezdu placeného organizací má v Česku dlouholetou tradici. Již v poválečných letech se objevily první snahy o větší motivaci zaměstnanců k dosažení lepších výsledků. Za předchůdce incentivního cestovního ruchu lze považovat výběrovou rekreaci centrálně organizovanou, jejímž cílem byla odměna zasloužilých pracovníků ve vybraných rekreačních zařízeních v tuzemsku i zahraničí, a to za minimální nebo žádné pobytové úhrady (Voborníková 2005). Tyto podnikové zájezdy a pobyty zaměstnanců v rekreačních podnikových zařízeních měly za úkol stmelování kolektivu zaměstnanců a upevňování vazby zaměstnanců se zájmy pracoviště. Tyto tendence se rozvíjely až do roku 1989. Další formou odměny zaměstnanců byla také výměna rekreace s odboráři ze socialistických zemí. Organizována byla i doprava rekreatantů. Program rekreatantů byl zcela individuální,

organizován byl spíše výjimečně a málokdy byl rekreanty využíván. Přínosné bylo také využívání dovolených v měsících mimo hlavní turistické sezóny (Voborníková 2005). Kromě výběrové rekreace byla všeobecně organizována také podniková rekreace s tím, že v podstatě každá organizace vlastnila minimálně jedno rekreační zařízení. Po roce 1898 došlo k privatizaci či prodeji většiny těchto podnikových rekreačních zařízení (Voborníková 2005).

Vývoj incentivních cestovního ruchu z hlediska statistických údajů nelze v podstatě popsat z důvodu neexistence těchto údajů.

5.2.2 Potenciál České republiky pro pořádání incentivních zájezdů

Již od konce 90. let minulého století patří Česko do kategorie zemí, které patří k atraktivním destinacím pro pořádání jak kongresů a konferencí, tak incentivních programů, a to pro zahraniční i domácí klientelu. Rozložení incentivních příležitostí v Česku zobrazuje mapa v příloze č. 7. Následující kapitola shrnuje silné a slabé stránky Česka na trhu pořádání incentivních akcí. Jsou zde popsány jak příležitosti, které trh incentivních akcí nabízí, tak hrozby, které mohou pořádání incentivních akcí ohrozit. Potenciál pro pořádání incentivních akcí shrnuje souhrnná SWOT analýza (tab. č. 4)

Pro rozvoj incentivního cestovního ruchu jsou nejlépe splněny podmínky v oblasti materiálně – technické základny, která i když má stále velké množství nedostatků, doznala od počátku 90. let 20. století největší zlepšení (kvalitativní i kvantitativní) a stále je možné díky čerpání prostředků z fondů EU tyto podmínky zlepšovat. Všechny kraje ČR mají výhodné podmínky pro pořádání incentivních zájezdů, a to zejména z hlediska přírodních a kulturních atraktivit. I přes tento značný potenciál však neexistují kapacity schopné těchto atraktivit pro rozvoj cestovního ruchu na daném území využít. Největší rezervy lze spatřovat zejména v „nehmotných“ předpokladech pro rozvoj incentivního cestovního ruchu – a to hlavně v kvalitě lidských zdrojů. I přesto, že do Česka zavítá stále dostatečné množství turistů, je oblast marketingové prezentace značně zanedbávána, i když se propagací České republiky jako vhodné destinace pro pořádání incentivních akcí zabývá Česká centrála cestovního ruchu. Je důležité podotknout, že největším přínosem pro cestovní ruch (a to nejen incentivní) je návrat turistů, kteří zde byli spokojeni. Tito turisté předávají své kladné zkušenosti z návštěvy dále a tím pádem nejlépe propagují Českou republiku v zahraničí.

Tab. č. 4: SWOT analýza incentivního cestovního ruchu v Česku

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>atraktivita hlavního města</p> <p>výhodné podmínky pro pořádání incentivních akcí</p> <p>konkurenceschopnost cen služeb poskytovaných v rámci ICR</p> <p>rozvoj nízkonákladové letecké dopravy v ČR</p> <p>otevření nového terminálu na letišti v Praze - Ruzyni</p> <p>rostoucí kvalita služeb</p> <p>členství ČR v EU, NATO a jiných významných mezinárodních organizacích</p>	<p>nedostatky v rozvoji a uplatňování marketingových strategií</p> <p>nedostatečná propagace ČR</p> <p>nedostatečný rozvoj lidských zdrojů</p> <p>koncentrace CR v hlavním městě</p> <p>nedostatečná síť dálnic a rychlostních silnic v ČR, nízká kvalita infrastruktury v regionech</p> <p>nedostatek ubytovacích kapacit vyšších tříd ve většině krajů ČR</p>
PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<p>rostoucí obliba destinací blízkých, známých a bezpečných</p> <p>prostředky z fondů EU - investice do infrastruktury a marketingu</p> <p>rozvoj komunikačních technologií</p> <p>zapojení moderních aktivit cestovního ruchu (vinařský CR, pivní CR atd.)</p> <p>využití nabídky wellnes center pro incentivní CR</p> <p>příchod nových investorů a velkých nadnárodních firem</p>	<p>rostoucí konkurence mezi destinacemi</p> <p>rostoucí tlak na náklady</p> <p>fenomén nedostatku času</p> <p>negativní vliv teroristických útoků na CR</p> <p>negativní vliv přírodních katastrof na CR</p> <p>prosazování nových států na trhu MICE</p>

Zdroj: upraveno podle Havel, Jánoška (2008) a Strategie kongresové a incentivní turistiky v ČR

Dokument Strategie kongresové a incentivní turistiky z roku 2006 stanovuje opatření, která by (v případě jejich dodržení) měla vést k dalšímu rozvoji incentivního cestovního ruchu. Jedná se například o intenzivnější koordinaci prodejních aktivit jednotlivých poskytovatelů služeb, možnost fiskální podpory incentivního cestovního ruchu např. snížením sazby DPH, v destinacích, kde jsou předpoklady pro rozvoj incentivního cestovního ruchu preferovat kvalitu cestovního ruchu před kvantitou atd.

V ČR je tak obrovský potenciál pro rozvoj incentivního cestovního ruchu, který by mohl být při vhodné propagaci a šíření informací v budoucnu ve zvýšené míře využíván.

6. ANALÝZA TRHU INCENTIVNÍHO CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKU

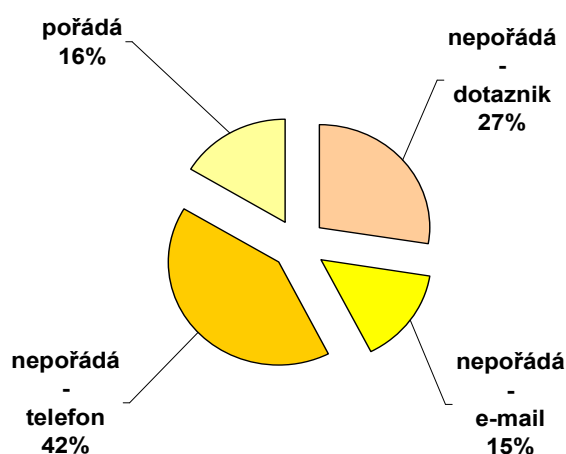
6.1 Analýza z hlediska poptávky

Cílem dotazníkového šetření byla analýza chování a požadavků společností poptávajících služby incentivního cestovního ruchu. Zhodnocení otázek posloužilo k vytvoření přehledu o vybraných firmách, o jejich zkušenostech s pořádáním incentivních zájezdů a o jejich požadavcích vůči organizátorům incentivních akcí.

6.1.1 Charakteristiky dotazovaných společností

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina z firem, které reagovaly na zasláné dotazníky, incentivní zájezdy nepořádá. Z celkového počtu získaných odpovědí odpovědělo pouze 16 % respondentů ANO na otázku, zda incentivní zájezdy pořádají (graf č. 5). Vyskytly se dva specifické případy společností, které odpověděly, že incentivní zájezdy v současné době nepořádají, ale že je v minulosti pořádaly. Tyto dotazníky jsou tedy zahrnuty mezi odpovědi společností, které zájezd pořádají.

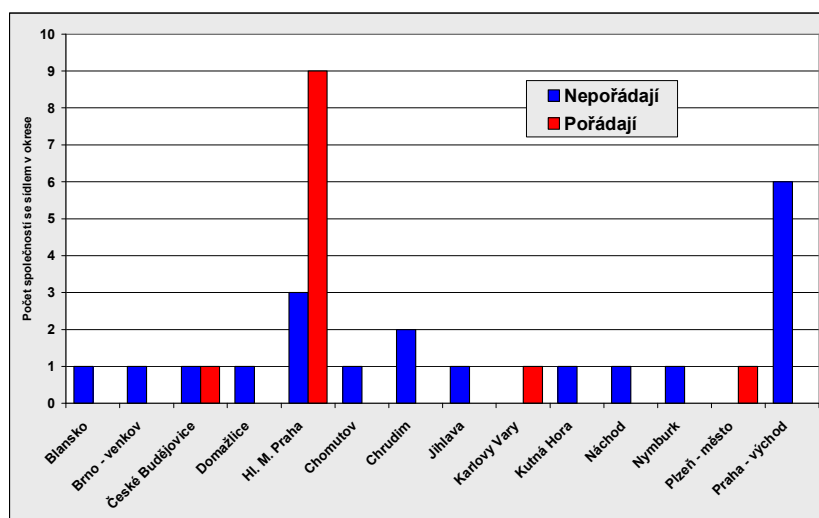
Graf č. 5: Podíl odpovědí o realizaci incentivních zájezdů



Zdroj: vlastní šetření 2009, N=73

Mezi společnostmi, které incentivní zájezdy pořádají, nebo naopak nepořádají lze vysledovat základní rozdíly. V první řadě incentivní zájezdy pořádají společnosti, které jsou zahraniční a v Česku mají pouze pobočku nebo jinou formu zastoupení (67 % odpovědí), naopak 60 % ryze českých společností s pořádáním incentivních zájezdů nemá žádné zkušenosti. V tomto srovnání lze spatřovat zřejmě největší rozdíl mezi společnostmi které zájezdy pořádají a těmi, které je nepořádají. Z hlediska počtu zaměstnanců lze říci, že dotazník vyplňovali střední a velké firmy s počtem zaměstnanců více jak 250. Do této kategorie lze zařadit všechny společnosti, které incentivní zájezdy pořádají, ale i ty, které je nepořádají. Zcela bezkonkurenčně vedou v pořádání incentivních zájezdů společnosti, jejichž hlavní ústředí je v hlavním městě Praze (graf č. 6). Jedná se o logické vyústění situace, jelikož v hlavním městě je soustředěno nejvíce ústředí velkých zahraničních firem. Nejvíce společností (55 %), které incentivní zájezdy nepořádají lze na základě jejich zaměření zařadit podle Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) do skupin obchod, stavebnictví, výroba optických a elektrických přístrojů a zařízení a vydavatelství a tisk. Společnosti, které naopak incentivních zájezdy realizují, lze dle stejné klasifikace zařadit do skupiny poradenství, reklama a marketing, distribuce informačních a výpočetních technologií, doprava skladování a spoje, výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody a vydavatelství a tisk.

Graf č. 6: Počet odpovědí podle sídla společnosti

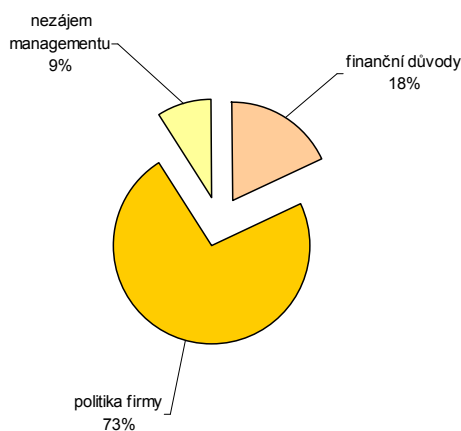


Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 32

Je také důležité zmínit důvody, proč společnosti incentivní zájezdy nepořádají. Odpovědi by se daly rozdělit do tří skupin podle toho, jak byly získány. V první řadě byly získány odpovědi na základě telefonického kontaktování vybraných firem. Odpovědi by se daly shrnout do jedné věty – tyto společnosti jednoduše incentivní akce nepořádají, nemají s pořádáním žádné zkušenosti a o pořádání v budoucnu neuvažují. Další reakce na zaslané dotazníky byly přes elektronickou poštu formou zaslání emailu. V tomto případě se vyskytly odpovědi např. že informace poskytované na základě vyplnění dotazníku společnost neposkytuje, nebo také že společnost nemá volné kapacity, které by mohly být nápomocné při zpracování práce. Nejčastější odpověď však opět byla, že incentivní zájezdy vůbec nepořádají. U těchto dvou skupin odpovědí bohužel není provedena žádná další analýza, protože údaje o sobě firmy neposkytly.

Třetí skupinu tvoří společnosti, které sice odpověděly, že incentivní zájezdy nepořádají, ale vyplnily také otázku, z jakého důvodu zájezdy nepořádají a otázky směřující k získání informací o firmě. Celkově takto byly získány informace o 20 společnostech. Nejčastějším důvodem, proč společnosti nevyužívají pořádání incentivních zájezdů k odměňování zaměstnanců je, že se nejedná o firemní politiku (graf č. 7). Společnosti pravděpodobně využívají k vyšší motivaci zaměstnanců jiné prostředky (13tý plat, více dnů dovolené, příspěvky na rekreaci atd.) Dalším velmi významným činitelem, který ovlivňuje pořádání zájezdů jsou finanční důvody společnosti. Tři společnosti uvedly jako důvod nepořádání incentivních akcí všechny uvedené možnosti.

Graf č. 7: Důvody společností nepořádat incentivní zájezdy



Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 20

6.1.2 Kritéria ovlivňující rozhodování o pořádání incentivního zájezdu

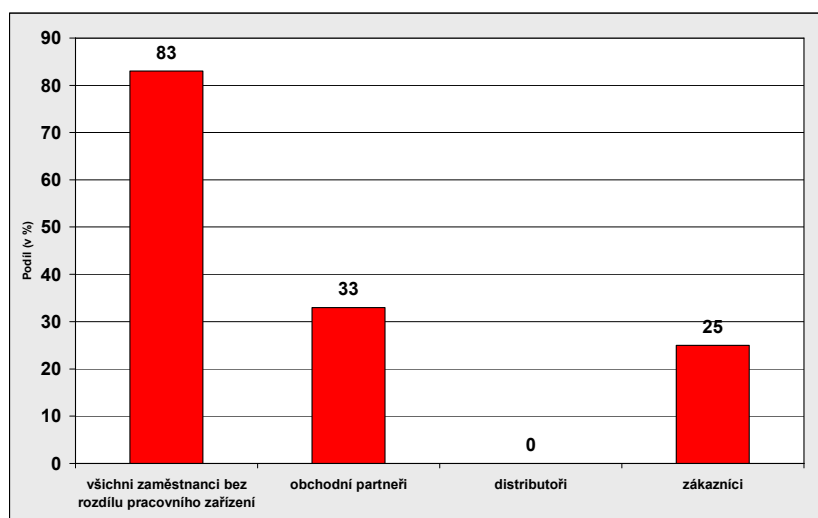
Společnosti si před organizací incentivního zájezdu kladou různé otázky typu jakým způsobem bude incentivní zájezd organizován, jaké osoby se budou účastnit a na základě jakých charakteristik budou tyto osoby vybrány. Nejčastější odpověď (33 %) dotazovaných společností byla, že incentivní zájezdy připravují ve spolupráci s cestovními kancelářemi nebo s cestovními agenturami. 25 % respondentů shodně odpovědělo, že incentivní zájezdy pořádá zadáním požadavku agentuře specializující se v oblasti pořádání incentivních zájezdů nebo cestovní kanceláři respektive cestovní agentuře, které následně zajistí vše potřebné k realizaci. Zbylí respondenti odpověděli, že si incentivní zájezdy připravují samostatně (společnost si sama zorganizuje dopravu, ubytování i program).

Při výběru osob, které se zúčastní incentivních zájezdů, nehraje podle výsledků dotazníkového šetření žádný z faktorů jednoznačně nejvýznamnější roli. 17 % respondentů odpovědělo, že při rozhodování o tom, kdo se zúčastní incentivního zájezdu rozhoduje pozice v hierarchii společnosti, stejný poměr při rozhodování upřednostňuje dobu strávenou ve společnosti (minimálně 1 rok v zaměstnaneckém poměru na plný pracovní úvazek). Taktéž 17 % společností uvedlo, že nejvýznamnější roli při odměňování hraje výše uzavřených zakázek a kontraktů. Zbývajících 49 % společností neuvvedlo, která z možností hraje při rozhodování roli.

Z výše uvedeného tak vyplývá, že incentivního zájezdu se většinou mohou zúčastnit všichni zaměstnanci bez rozdílu pracovního zařazení, musí však splňovat výše uvedené podmínky (graf č. 8). Hodnoty nedosahují sto procent, protože zástupci společností mohli vybrat více uvedených možností.

Při organizaci incentivního zájezdu hraje důležitou roli také výše vynaložených finančních prostředků. Z výsledků dotazníkové šetření však nelze určit skupinu, která by byla nejvýraznější, respondenti odpovídali téměř vyrovnaně ze všech nabízených možností. Znamená to tedy, že společnosti dokáží uspořádat kvalitní incentivní zájezd jak za finanční částku do 50 000,- Kč, tak za více než 500 000,- Kč

Graf č. 8: Podíl osob účastnících se incentivních zájezdů



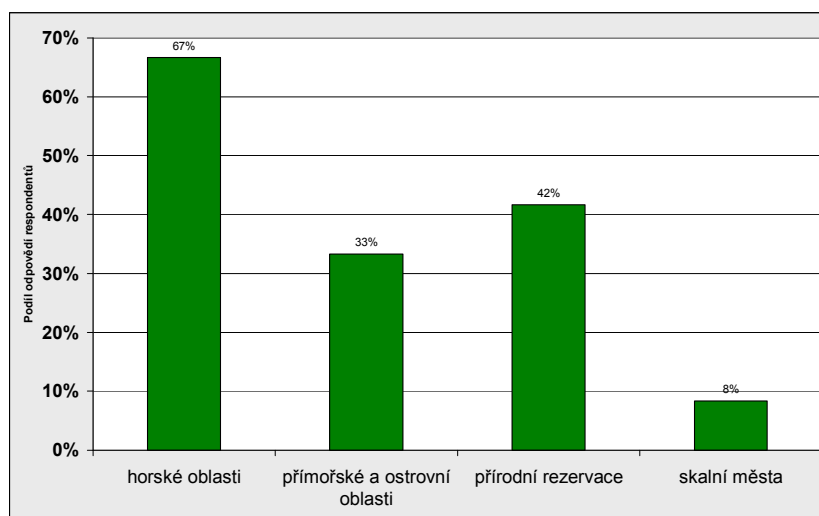
Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 12, Pozn.: respondenti mohli uvést více možností

6.1.3 Formy incentivních zájezdů

Oblíbené formy incentivního cestovního ruchu lze rozdělit do skupin podle toho, zda se jedná o návštěvy přírodních památek nebo návštěvy kulturních událostí a památek kulturního dědictví. Další skupiny tvoří formy související s prováděním sportovních aktivit nebo relaxací. Respondenti ve většině případů při odpovídání na otázku vybírali více možností.

Pokud je hlavní náplní incentivního zájezdu návštěva přírodních atraktivit, jsou pro respondenty nejvíce atraktivní návštěvy horských oblastí (graf č. 9). Překvapivě více atraktivní než přímořské a ostrovní oblasti jsou podle respondentů přírodní rezervace. 8 % z dotazovaných společností vybralo možnost realizace incentivního zájezdu v oblastech skalních měst. Zde tak může být využito přírodních atraktivit například k výuce horolezení atd.

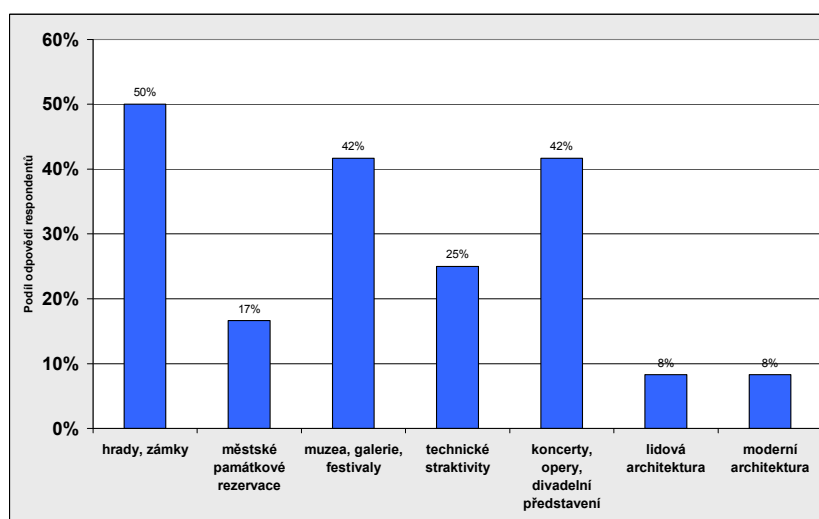
Graf č. 9: Návštěvnost přírodních atraktivit



Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 12, Pozn.: respondenti mohli uvést více možností

Mezi velmi oblíbené aktivity při realizaci incentivních zájezdů patří také návštěva kulturních událostí a památek kulturního dědictví (graf č. 10). Součástí incentiv tak mohou být například rozšířené prohlídky hradů a zámků (se zařízením vstupu do míst, která za jiných okolností nejsou volně přístupná), návštěvy muzeí, galerií a výstav, ale také koncertů a divadelních představení. Stále oblíbenější mezi pořadateli incentivních zájezdů se stávají také luxusní večery na netradičních místech, které mohou být okořeněny účastí významné osobnosti atd.

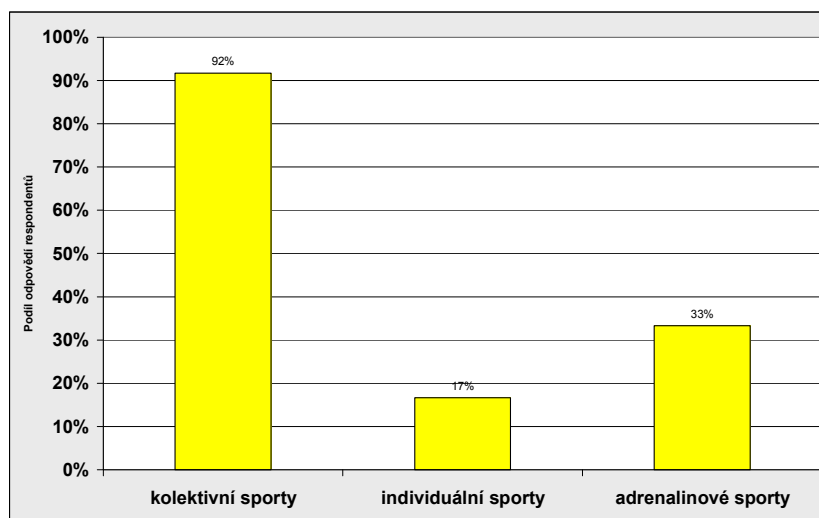
Graf č. 10: Návštěvnost kulturních památek a památek kulturního dědictví



Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 12, Pozn.: respondenti mohli uvést více možností

Velmi oblíbené je také pořádání různých sportovních klání a turnajů, a to zejména v kolektivních sportech. Turnaj ve fotbale, či volejbale je však více atraktivnější než turnaj v tenise (graf č. 11). Stále více se také začínají prosazovat adrenalinové sporty, ať už se jedná o seskok padákem, nebo například bungeejumping, adrenalinové zážitky ve vysoké míře přispívají k utužování kolektivu.

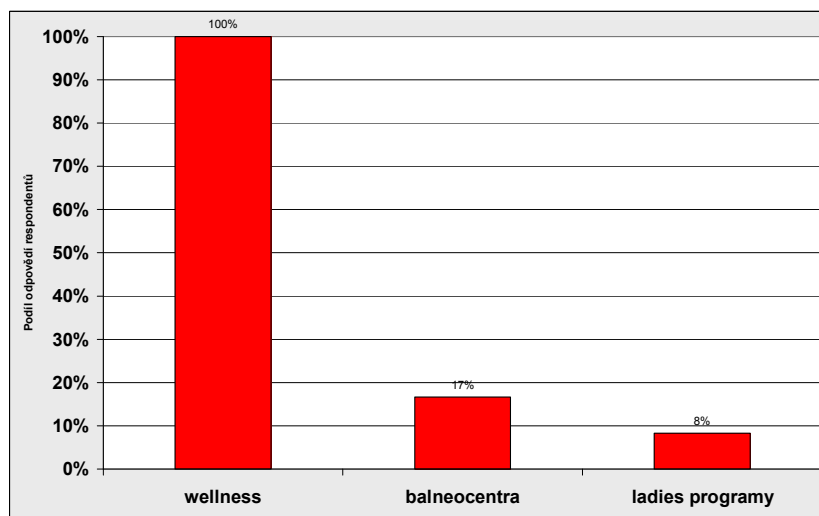
Graf č. 11: Podíl sportovních aktivit při incentivním zájezdu



Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 12, Pozn.: respondenti mohli uvést více možností

Všichni respondenti zvolil možnost využití služeb z oblasti wellness produktů při realizaci incentivních zájezdů jako nejpodstatnější (graf č. 12). Při incentivním zájezdu tak mohou účastníci relaxovat na thajské nebo turecké masáži atd.

Graf č. 12: Nejvyhledávanější doplňkové programy



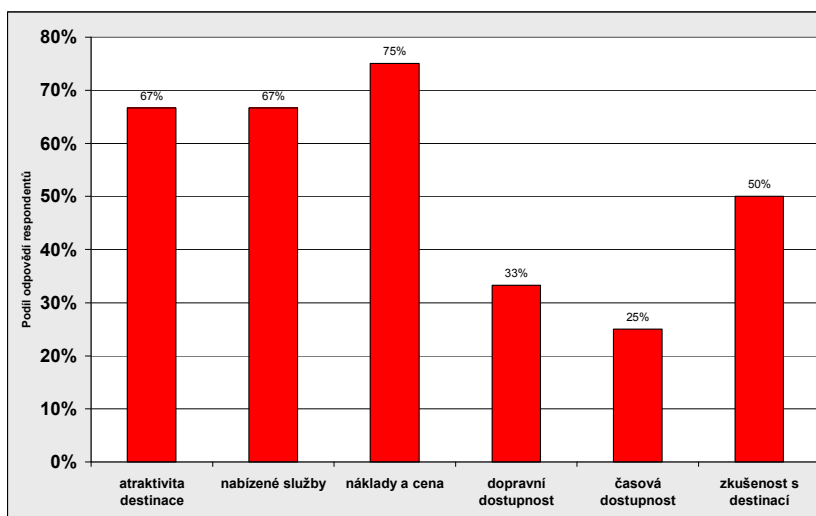
Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 12, Pozn.: respondenti mohli uvést více možností

75 % dotazovaných respondentů požaduje, aby část incentivních zájezdů byla zaměřena také na vzdělávání. Nejoblíbenější formou vzdělávání jsou mezi respondenty semináře, workshopy a teambuildingy. Jedna společnost uvedla jako možnost vzdělávání také brainstorming. Součástí incentivních zájezdů by podle respondentů měly být také činnosti podporující rozvoj osobnosti a mezilidských vztahů a jedinečné zážitky, které za normálních okolností účastníci nemají šanci prožít.

6.1.4 Cílové destinace incentivních zájezdů

V případě rozhodování společnosti o cílové destinaci hraje roli image regionu nebo vybraného místa. Pozitivní image destinace tak představuje jeden ze základních předpokladů pro rozvoj incentivního CR. Organizátoři se rozhodují na základě faktorů, jakými jsou např. kulturní dědictví, stav materiálně – technické základny, vztah místního obyvatelstva k turistům atd. Z dotazníkového šetření provedeného mezi zástupci společností vyplývá, že největší roli při výběru cílové destinace hrají náklady na pořádání incentivního zájezdu a ceny služeb v cílové destinaci (graf č. 13). Pro společnosti je také rozhodující, jaké služby jsou v cílové destinaci dostupné. Neméně důležitou roli hraje také zkušenost s destinací. V případě, že má společnost kladnou zkušenost s určitou destinací, dochází k opětovnému realizování zájezdů v této destinaci.

Graf č. 13: Faktory ovlivňující výběr destinace



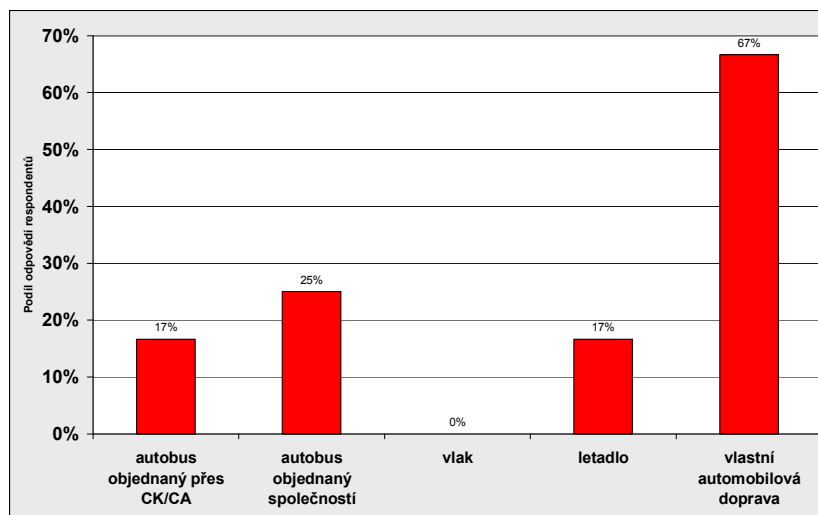
Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 12, Pozn.: respondenti mohli uvést více možností

Z hlediska regionálního rozložení pořádá většina dotazovaných společností incentivní zájezdy na území Česka. Společnosti nejčastěji uvedly jako cíl incentivního zájezdu Jihočeský kraj (41 %), následovaný krajem Středočeským (33 %). Jako další možnosti cílových destinací byly uvedeny Karlovarský kraj především kvůli lázeňským pobytům, jižní Morava a horské oblasti, jmenovitě pak Krkonoše. 16 % respondentů odpovědělo, že incentivní zájezdy pořádá mimo území ČR. Jako hlavní destinace tito respondenti uvedli státy na pobřeží Středozemního moře v létě (zejména Řecko a Itálie) a alpské země v zimních sezónách.

6.1.5 Doprava a ubytování

Způsob dopravy a výběr ubytování hraje při rozhodování společností také významnou roli. Vybrané možnosti respondentů korelují s výší vynaložených částek na pořádání incentivních zájezdů. Jestliže společnosti chtějí ušetřit, volí možnost dopravy vlastními dopravními prostředky (graf č. 14). Stejně tak je volba dopravních prostředků ovlivněna vzdáleností cílové destinace.

Graf č. 14: Způsob dopravy na incentivní zájezdy

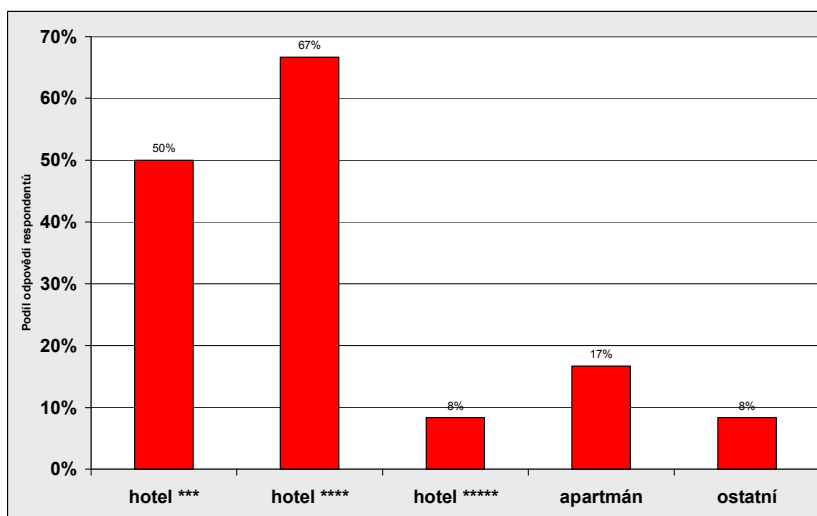


Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 12, Pozn.: respondenti mohli uvést více možností

Při výběru ubytovacích zařízení jsou upřednostňovány hotely vyšší a střední kategorie (graf č. 15). Jestliže společnosti chtějí nabídnout účastníkům jedinečné zážitky, musí být i ubytování odpovídající úrovně. Ve srovnání s tabulkou v příloze č. 5

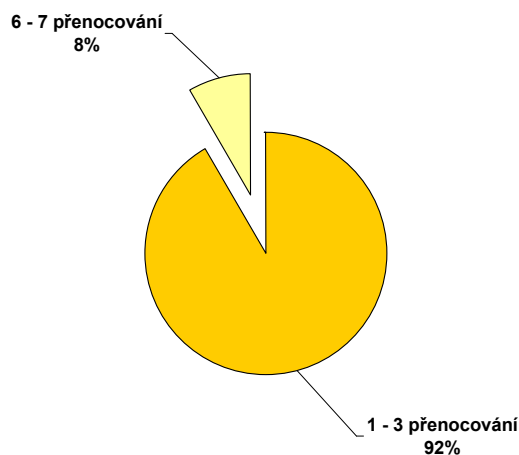
tedy dochází ke korelaci vybraných cílových destinací a kategorií ubytovacích zařízení. Jak v Jihočeském a Středočeském kraji, tak zejména v kraji Karlovarském je množství 4* hotelů, ze kterých mohou pořadatelé vybírat, tyto kraje také převyšují co do počtu hotelů vyšší kategorie ostatní regiony Česka (s výjimkou hl. m. Prahy). V případě, že ubytování nehraje při realizaci incentivního zájezdu rozhodující roli, volili respondenti možnost ubytování v apartmánech či jiných ubytovacích zařízeních.

Graf č. 15: Hromadná ubytovací zařízení podle kategorie



Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 12, Pozn.: respondenti mohli uvést více možností

Graf č. 16: Průměrná délka pobytu



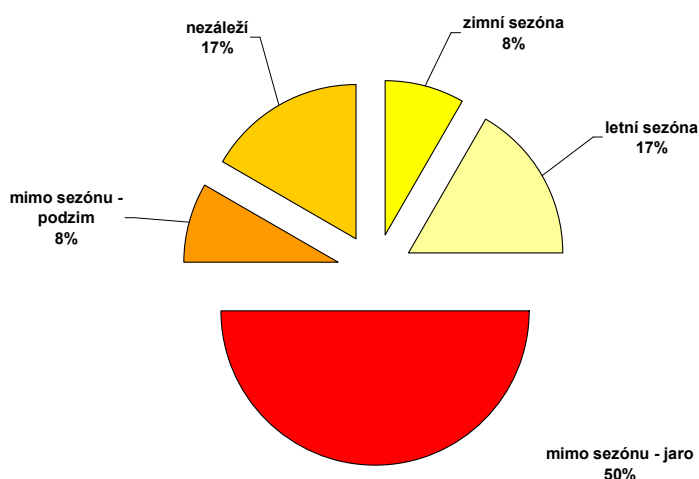
Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 12

Průměrná délka pobytu byla podle 92 % respondentů v rozmezí 1 – 3 přenocování (graf č. 16). Kratší doba pobytu v cílové destinaci je typickým znakem incentivních zájezdů, ty se tak odlišují od standardních, například pobytových nebo poznávacích zájezdů

6.1.6 Sezónnost, četnost a opakovatelnost incentivních zájezdů

Nejvhodnějším ročním obdobím pro pořádání incentivních zájezdů dle odpovědí respondentů jsou jarní měsíce (graf č. 17). Jaro je ideálním ročním obdobím. Podle mého je tento fakt zapříčiněn skutečností, že ke konci března končí společně fiskální rok, společnosti mají finální přehled o hospodaření za předchozí rok a o stavu financí, mohou si tak dovolit zorganizovat za získané finance nákladnější zájezdy. 17 % respondentů shodně odpovědělo, že je pro ně nejlepším ročním obdobím pro pořádání incentivních zájezdů letní sezóna. V českých podmínkách mohou být realizovány incentivní zájezdy, jejichž součástí je například sjíždění vodních toků, ale také horské túry atd. I když respondenti neuváděli, v jakých měsících incentivní zájezdy pořádají, lze se domnívat, že z důvodů dovolených v měsících letních prázdnin červenci a srpnu nebudou incentivní zájezdy v tomto období realizovány.

Graf č. 17: Pořádání incentivních zájezdů dle ročních období



Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 9

Z hlediska počtu uspořádaných incentivních zájezdů v jednom roce odpovědělo 50 % respondentů, že incentivní zájezdy pořádají jednou do roka. Druhá polovina respondentů realizuje incentivní zájezdy 2x ročně.

75 % respondentů věří a má vyzkoušenou možnost opakovatelnosti incentivního zájezdu. Pokud je z organizačního hlediska všechno v pořádku, společnosti opakují úspěšné incentivní zájezdy buď do jednoho roku od pořádání prvního zájezdu (42 %), nebo v rozmezí 1 – 2 let (33 % respondentů). Opakovatelnost incentivních zájezdů je tak v porovnání například s kongresy na daleko vyšší úrovni.

6.1.7 Změny v pořádání incentivních zájezdů

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že společnosti, které reagovaly na zasláný dotazník, pořádají incentivní zájezdy v rozmezí zhruba 3 – 10 let. Za tuto dobu doznalo pořádání incentivních zájezdů značných změn jak z hlediska nabízených produktů, tak z hlediska kvality poskytovaných služeb a cenových relací.

V uplynulém desetiletí tak dle respondentů došlo ke zlepšení zejména v oblasti zkvalitnění ubytovacích zařízení, rozšířila se také nabídka doprovodných programů. Respondenti oceňují vznik cestovních kanceláří a agentur specializujících se výhradně na organizování incentivních zájezdů. Z hlediska poskytování služeb došlo k výraznému zkvalitnění a rozšíření poskytovaných služeb například o wellness a jiné služby. Lepší kvalita služeb souvisí s větší konkurencí na trhu, pokud chtějí organizátoři incentivní zájezd „prodat“, musí poskytnout co nejkvalitnější služby již od samotného začátku plánování incentivního zájezdu. I přes výrazné zkvalitnění služeb se však podle respondentů najdou výjimky zejména mezi poskytovateli služeb v sektoru ubytování (stravování, personál atd.).

Co se týče vynaložených finančních prostředků ze strany respondentů na pořádání incentivního zájezdu, došlo v uplynulém desetiletí k navýšení. Toto navýšení souvisí zejména se zvýšením cenových relací poskytovaných služeb. I když celkový rozpočet na realizování zájezdu výrazně vzrostl, náklady na jednu osobu se naopak snížily.

Všichni respondenti v dotazníkovém šetření uvedli, že mají kladnou zkušenost s pořádáním incentivních zájezdů přes cestovní kancelář či agenturu a se spoluprací s těmito subjekty. Společnosti mají možnost výběru z většího množství produktů,

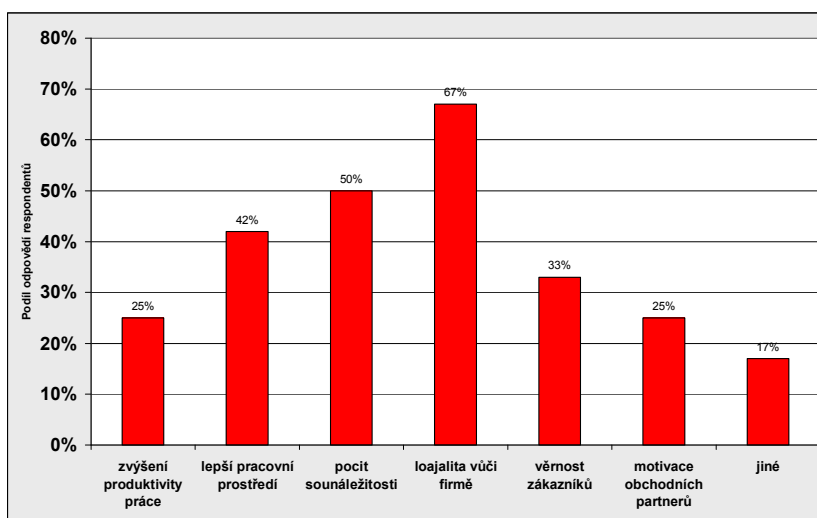
organizátoři jsou více ochotni nabídnout více nabídek „na míru“ a ve většině případů je ze strany organizátorů kladen velký důraz na osobní styk se zákazníkem.

Součástí dotazníkového šetření také byla otázka, jak se na pořádání incentivních zájezdů promítla současná ekonomická krize. Bylo vycházeno z předpokladu, že incentivní zájezdy jsou jedním z prvních „škrťů“ v rozpočtu společností. 43 % společností uvedlo, že incentivní zájezdy i přes trvání krize dále pořádají, buď beze změn, nebo došlo ke snížení výdajů na incentivní zájezdy. Zbývajících 57 % společností však v letošním roce zájezdy výhradně z důvodů světové ekonomické krize nepořádá.

6.1.8 Přínos incentivních zájezdů pro společnosti

Na základě odpovědí respondentů lze usuzovat, že vytvoření přetrvávajících vzpomínek z incentivního zájezdu může vzbudit pocit odpovědnosti a loajality zaměstnanců, obchodních partnerů či zákazníků vůči společnosti (graf č. 18). Dalším výsledkem incentivního programu často bývá zvýšení výkonu zaměstnanců, zvýšení morálky a vytvoření pocitu sounáležitosti. Díky incentivním zájezdům lze posílit vazby mezi managementem a pracovníky s nejlepším výkonem.

Graf č. 18: Přínos incentivních zájezdů



Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 12, Pozn.: respondenti mohli uvést více možností

6.1.9 Hodnocení incentivního zájezdu pořádaného společností Altron, a.s.

Následující kapitola slouží k vytvoření představy o tom, jak mohou společnosti na základě interních šetření vyhodnocovat incentivní zájezdy. Údaje k této kapitole poskytla společnost Altron, a.s., která incentivní zájezdy pro své zaměstnance pořádá zhruba pět let. Společnost Altron, a.s. vznikla v roce 1991 a působí především v zemích střední a východní Evropy. V současné době zaměstnává přibližně 200 kvalifikovaných kmenových zaměstnanců. Specializuje se na komplexní řešení pro datová centra a podporu provozu kritických aplikací. Společnost se zaměřuje na intenzivní rozvoj služeb, které s sebou přináší nové produkty a řešení. Za posledních 18 let se z dodavatele záložních zdrojů a motorgenerátoru vypracovala na společnost s vedoucím postavením v oboru na českém trhu (www.altron.cz).

V březnu roku 2009 uspořádala společnost incentivní zájezd pro vybrané zaměstnance v rakouském horském středisku Wagrain. Součástí zájezdu byla kromě zimních sportů a společenských akcí možnost vyzkoušet si lezení na horolezecké stěně nebo možnost výuky jízdy na snowboardu. Po skončení zájezdu účastníci vyplnili dotazník, jehož cílem bylo zhodnocení pořádaného zájezdu. Z celkového počtu 70 účastníků vyplnilo dotazník 41 osob. Dotazník tvořily čtyři otázky a část věnovaná připomínkám:

1. Jak se Vám celkově líbil prodloužený víkend na horách v Rakousku?
2. Vyhovovala Vám délka pobytu?
3. Byli jste spokojeni s lokalitou?
4. Jak byste ohodnotili ubytování?

U každé otázky mohli zaměstnanci vybrat z nabízených možností vyhovující odpověď. Vždy mohla být vybrána jen jedna odpověď.

88 % účastníků této incentivní akce ji zhodnotilo jako „skvělou“, zbývajících 12 % zaměstnanců hodnotilo akci slovem „dobrý“. Další dvě nabízené možnosti („ušlo to“, „nelíbilo se mi to“) nevybral ani jeden zaměstnanec. 95-ti procentům zaměstnanců vyhovovala délka zájezdu (3 přenocování). Zbývajících 5 % zaměstnanců by volilo možnost dlouhodobějších pobytu. Všichni respondenti odpověděli, že byli spokojeni s vybranou lokalitou v rakouských Alpách. Ubytování bylo zařízeno v penzionu, přenocování ve vícelůžkových pokojích. 66 % účastníků zájezdu uvedlo, že ubytování

bylo „přijatelné“, 32 % zaměstnanců hodnotilo ubytování „nevadilo mi“. 2 % zaměstnanců shledala ubytování nevyhovujícím. V poslední otázce mohli zaměstnanci vyjádřit své názory, spokojenost, či připomínky k zájezdu v Rakousku. Této možnosti využilo 20 % zaměstnanců, zbývajících 80 % hodnotilo průběh akce bez připomínek. Nejvíce připomínek bylo v souvislosti s ubytováním – zaměstnanci byli nespokojeni zejména s ubytováním daleko od sjezdovek (denně bylo nutné využít skibus při přesunu na sjezdovky).

6.1.10 Shrnutí

K rozvoji incentivního cestovního ruchu v Česku došlo v 90. letech zejména v souvislosti se vstupem nadnárodních společností na český trh. Obecně lze říci, že v Česku platí podobné trendy jako v incentivním cestovním ruchu ve světě. Společnosti dávají přednost akcím, které mají pro společnost maximální přínos a zaměstnancům kromě zvýšení odborných znalostí přinesou i jiné odměny. Tyto odměny sice nejsou hmotné povahy, ale pro úspěšné fungování společnosti hrajou důležitou roli (např. posílení týmových vazeb, zvládnání stresových situací atd.) Pořádání incentivních zájezdů vede ke zvyšování pocitu sounáležitosti a odpovědnosti zaměstnanců, obchodních partnerů či zákazníků vůči společnosti, k posilování vazeb mezi managementem a zaměstnanci a ke zvyšování morálky.

Při realizaci incentivních zájezdů společnosti kladou velký důraz na profesionální jednání všech zúčastněných stran. V této oblasti došlo v uplynulých deseti letech k výrazným změnám. Tyto změny souvisí především se vznikem cestovních kanceláří a cestovních agentur specializovaných na incentivní cestovní ruch. Žadatelé mají při pořádání incentivních zájezdů mnohem větší možnost výběru, organizátoři proto musí poskytovat co nejlepší služby, aby na vysoce konkurenčním trhu uspěli. Výrazné zlepšení nastalo také v oblasti vybavení materiálně – technické základny.

Z hlediska formy incentivního zájezdu nemají společnosti výrazné preference. Incentivní zájezdy pořádají v oblastech s přírodními i kulturními atraktivitami. Jedno však musí mít incentivní zájezdy společné, a to jedinečné a neopakovatelné prvky v programu. Častou součástí programu jsou také aktivity zaměřené na vzdělávání a rozvoj osobnosti, jako například teambuildingy, semináře, workshopy a brainstormingy.

České společnosti realizují incentivní zájezdy v průběhu celého roku, nejčastěji však v jarních měsících. Díky incentivnímu cestovnímu ruchu tak dochází k vyplňování „hluchých“ míst v průběhu sezóny. Pořádání incentivních zájezdů není příliš závislé na přírodních podmínkách, úspěšný incentivní zájezd lze uspořádat v podstatě kdekoliv. V České republice je největší poptávka po destinacích v Jihočeském, Středočeském a Karlovarském kraji. Všechny kraje ČR však mají příhodné podmínky pro pořádání incentivních zájezdů a záleží pouze na schopnostech institucí a všech zúčastněných aktérů působících v oblasti cestovního ruchu v těchto krajích, zda dokáží vhodný potenciál využít.

Bohužel i na incentivním cestovním ruchu se projevují dopady současné ekonomické krize. Společnosti od incentivních zájezdů buď úplně upouštějí, nebo snižují množství finančních prostředků určených k jejich realizaci.

Vzhledem k malému vzorku získaných odpovědí je prakticky nemožné provést srovnání statistických údajů mezi společnostmi americkými, německými a českými. Další překážkou je také různorodost statistických dat, zejména z hlediska uváděné měny a časového rozdílu mezi jednotlivými výzkumy. Porovnat chování firem je možné alespoň z hlediska trendů v jednotlivých zemích. Jak u českých, tak i u amerických společností došlo v posledních letech k navýšení rozpočtu pro pořádání incentivních zájezdů, a však ke snížení výdajů na jednoho účastníka. Z hlediska územního rozložení incentivních zájezdů dochází k prosazování destinací nových a zajímavých, často takových, kam by se v rámci standardního poznávacího či pobytového zájezdu zaměstnanec nedostal. Podobné jsou i skladby incentivních programů, kdy jak americké a německé, tak i české společnosti preferují adrenalinové prvky a různé formy relaxace.

V případě, že americké společnosti incentivní zájezdy nepořádají, uvádí jako hlavní důvody celkový nezájem ze strany vedení společnosti a špatnou informovanost managementu společnosti o pořádání a výhodách incentivních zájezdů. Taktéž české společnosti uvádějí jako jeden z důvodů, proč incentivní zájezdy nepořádají, nezájem ze strany managementu. Domnívám se však, že v České republice je obecně mezi společnostmi malé povědomí o výhodách incentivních zájezdů. Jestliže v USA využívá incentivních zájezdů méně jak 40 % společností, v Česku bude toto číslo pravděpodobně mnohem nižší. Rozvoj incentivního cestovního ruchu tak má také z hlediska poptávky značný potenciál.

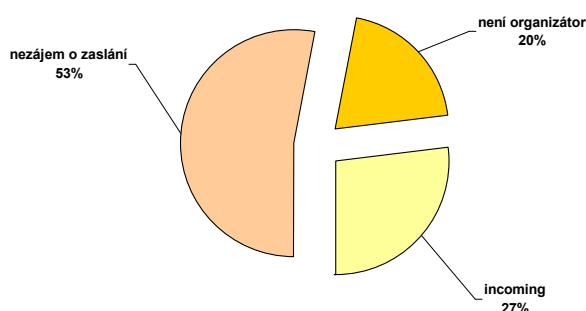
6. 2 Analýza z hlediska nabídky

Cílem dotazníkového šetření mezi organizátory incentivních zájezdů byla analýza jejich chování na trhu incentivního cestovního ruchu, charakteristika průběhu vytváření incentivních zájezdů, charakteristika nabízených produktů a současných trendů. Součástí analýzy bylo také zjistit, jaká opatření ze strany státu, kraje, či obce by organizátoři uvítali na podporu rozvoje incentivního cestovního ruchu v Česku.

6.2.1 Charakteristika respondentů

V úvodu je třeba říci, že získávání odpovědí respondentů vybraných na straně nabídky bylo bohužel velmi komplikované. Důvody cestovních kanceláří a agentur k nevyplnění dotazníku byly různé. Již při telefonickém rozhovoru se zástupci těchto subjektů bylo zjištěno, že dotyční nemají zájem o zaslání dotazníku, velmi často kvůli velké pracovní vytíženosti, ale také z důvodu neposkytování obchodních údajů. 27 % oslovených respondentů reagovalo na zasláný dotazník s odpovědí, že pořádají pouze příjezdové incentivní zájezdy pro klienty ze zahraničí (graf č. 19).

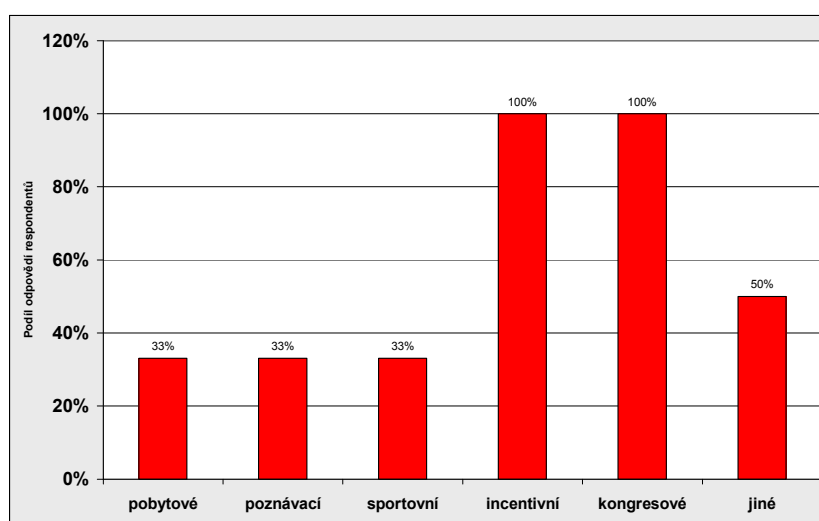
Graf č. 19: Důvody nevyplnění dotazníků



Zdroj: vlastní šetření, N = 15

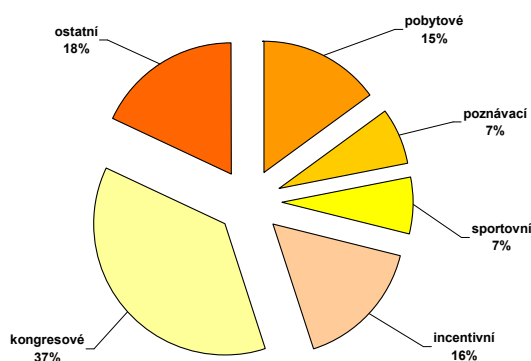
Prvotním cílem při provádění analýzy mezi organizátory incentivních zájezdů bylo zjistit základní informace o cestovních kancelářích, cestovních agenturách či společnostech DMC. Z odpovědí respondentů, kteří reagovali na zasláný dotazník vyplynulo, že se všichni zaměřují zejména na pořádání incentivních zájezdů a kongresů, avšak někteří z nich pořádají také zájezdy pobytové a poznávací (graf č. 20). Vybrané subjekty však pořádají i jiné formy zájezdů, jako například služební cesty a menší firemní akce. Průměrný počet klientů účastnících se jednotlivých forem zájezdů znázorňuje graf č. 21.

Graf č. 20: Struktura pořádaných zájezdů



Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 6, Pozn.: respondenti mohli uvést více možností

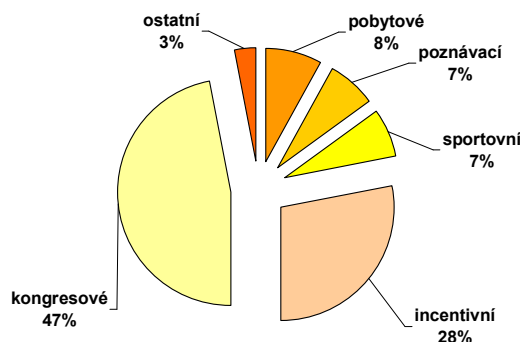
Graf č. 21: Průměrný počet klientů



Zdroj: vlastní šetření, N = 6

Více jak 70 % příjmů organizátorů plyne právě z pořádání incentivních zájezdů a kongresů (graf č. 22). Průměrný příjem z pořádání pouze incentivních zájezdů na jednu cestovní kancelář či agenturu je podle odpovědí respondentů kolem 630 000,- Kč. Ve srovnání s průměrným počtem klientů je vidět, že pořádání incentivních zájezdů a kongresů je pro respondenty z cestovních kanceláří a agentur výhodnější, než pořádání zájezdů pobytových a poznávacích.

Graf č. 22: Příjmy z pořádaných zájezdů



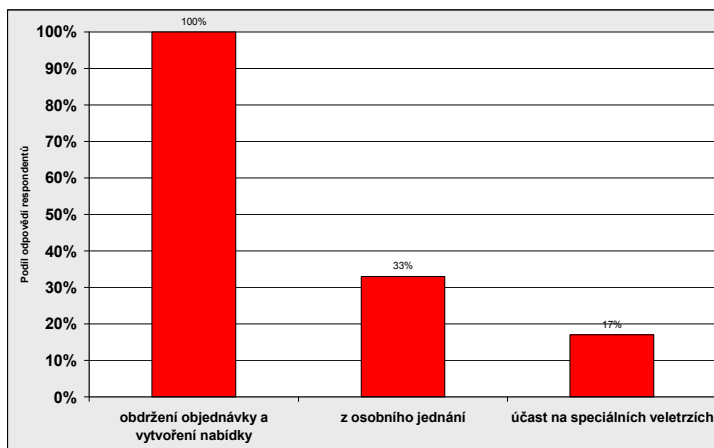
Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 6

6.2.2 Příprava incentivních zájezdů

Příprava incentivního zájezdu se liší případ od případu. Pro organizátory incentivních zájezdů je důležité získávat stále nové klienty a udržovat si ty současné. Nejčastějším způsobem, a jednou z hlavních forem vytváření incentivních zájezdů, je obdržení poptávky od společností a na základě této poptávky vyhotovení nabídky (graf č. 23). Dle odpovědí respondentů jsou často organizátoři vybíráni v rámci výběrového řízení. K tomu, aby byli organizátoři osloveni, musejí objednavatelé nejprve kontakt získat. Samozřejmostí je dnes efektivní internetová prezentace, avšak ani tento fakt nemusí přispět k získávání nových klientů, proto se zástupci organizátorů, jejichž cílem je propagace vlastní cestovní kanceláře či agentury musí zaměřit i na jiné formy vlastní

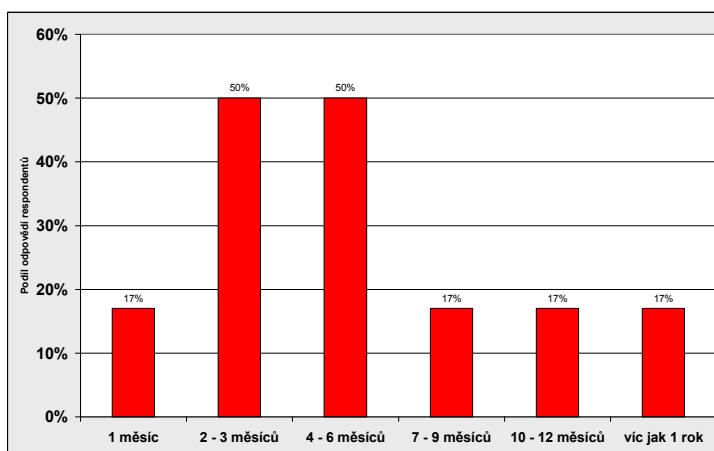
prezentace. Důležitou formou získávání nových klientů je také účast organizátorů na speciálních veletrzích věnovaných kongresovému a incentivnímu cestovnímu ruchu.

Graf č. 23: Způsob získávání klientů



Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 6, Pozn.: respondenti mohli uvést více možností

Graf č. 24: Průměrná doba přípravy incentivního zájezdu



Zdroj: vlastní šetření 2009, N=9, Pozn.: respondenti mohli uvést více možností

Program incentivního zájezdu je, jak již bylo řečeno, ve většině případů sestavován na základě poptávky konkrétní společnosti. Společnost si stanoví rozpočet na incentivní zájezd, charakterizuje cílovou destinaci a vystihne prvky, které by měly být součástí programu. Na základě těchto údajů pak organizátor vytvoří nabídku, která se dále upravuje podle požadavků společnosti. Další možností, jak sestavit program incentivního zájezdu, je kombinace nabídky z katalogu cestovní kanceláře či agentury a poptávky společnosti. Délka přípravy incentivního zájezdu se liší v závislosti na

požadavcích společností (graf č.24) a může trvat jak jeden měsíc, tak i rok a více. Průměrné výdaje na přípravu jednoho incentivního zájezdu se dle respondentů pohybují v rozmezí 100 – 200 tis. korun českých.

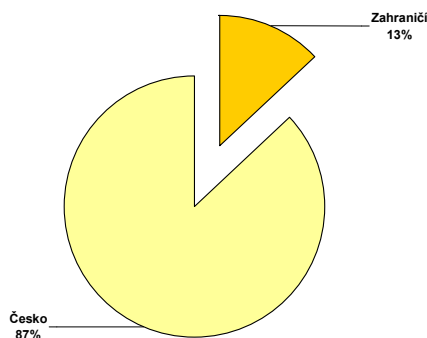
Společnosti, které nejčastěji poptávají zorganizování incentivního zájezdu jsou z valné většiny zahraniční s pobočkou nebo jinou formou zastoupení v České republice. (83 %). Z hlediska zařazení dle Odvětvové klasifikace ekonomických činností spadá nejvíce společností (67 %), které poptávají organizování incentivních zájezdů, do skupiny výroba chemických látek, přípravků, léčiv a chemických vláken. Významnou skupinou (33 %) tvoří odvětví spadající do skupin výroba potravinářských výrobků, činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmů, výroba vlákniny, papíru a výrobků z papíru, vydavatelství a tisk, ale také orgány veřejné správy a obrany.

6.2.3 Územní rozložení a nabízené produkty

Z hlediska územního rozložení pořádání incentivních zájezdů je podle odpovědí respondentů větší poptávka po zájezdech uspořádaných na území Česka (graf č. 25). Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že jako cílová destinace vede zcela bezkonkurenčně hlavní město Praha. Všichni respondenti uvedli tuto destinaci jako jednu z možností, kde se nejčastěji pořádají incentivní zájezdy. Další destinací, kterou organizátoři nejčastěji nabízí, jsou lázeňská města v čele s Karlovými Vary. Atraktivní pro pořádání incentivních zájezdů jsou také jižní Čechy, zejména pak krajské město České Budějovice a historické jádro Českého Krumlova. Z moravských oblastí je největší poptávka po jihomoravských oblastech, kde bývá oblíbenou součástí incentivních zájezdů návštěva vinných sklípků. Respondenti taktéž uvedli jako často nabízené destinace místa s významnými kulturně – historickými objekty a památkami zapsanými na seznamu světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO (Kutná Hora, Olomouc). Atraktivní jsou také horské oblasti Krkonoš, Šumavy, Beskyd a Jeseníků.

Co se týče zahraničních destinací, uváděli respondenti jako nejvíce nabízené destinace na pobřeží Středozemního moře (Řecko, Itálie), ale také například Chorvatsko. Z více exotických destinací jsou velmi oblíbené místa v Karibském moři. Atraktivní jsou také horské oblasti Alp.

Graf č. 25: Podíl incentivních zájezdů uspořádaných v zahraničí a v Česku



Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 6

Spektrum nabízených produktů je velmi široké a záleží v podstatě jen na požadavcích konkrétních společností a schopnostech organizátorů tyto požadavky splnit. Respondenti uváděli množství programů, které jsou součástí incentivních zájezdů. Často se jedná o společenské večery a galavečeře například na zámcích, návštěvy koncertů klasické hudby, opery a divadla. Organizovány jsou také tematické okruhy Prahou, jejichž součástí bývají soukromé prohlídky historických staveb a pořádání fakultativních zájezdů do mimopražských destinací. Součástí bývají také sportovní akce zaměřené na utužování kolektivu, které často obsahují prvky adrenalinové zábavy (např. let balonem, segway jízdy, bobové dráhy, lanová centra, motokáry atd.). Velký zájem je o lázeňské a relaxační pobyty často obsahující prvky wellness. Nelze opomenout ani kvalitní ubytování v 5* hotelích. Je však důležité připomenout, že se nedá shrnout, které programy jsou nejatraktivnější, každá nabídka organizátorů je odlišná od té předešlé, z velké části záleží na poptávce a rozpočtu daného klienta.

6.2.4 Současné trendy

Respondenti, kteří odpověděli na zasláné dotazníky, pořádají incentivní zájezdy v průměru 11,5 let. Za tu dobu došlo ke změnám zejména z hlediska výše vynaložených výdajů ze strany klientely, a to k celkovému poklesu výše vynaložených výdajů. Dříve

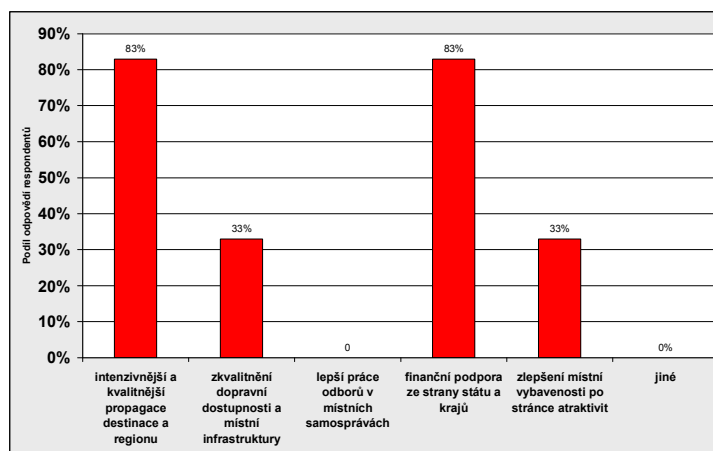
byla Česká republika velice lákavá a klienti měli daleko větší rozpočty, než nyní. V současné době však o Českou republiku neprojeví zahraniční klienti tak velký zájem a neutrácejí zde tak vysoké finanční částky, jako dříve. Tento fakt souvisí i s růstem cen, zboží ani služby již nejsou tak levné, jak tomu bývalo v minulosti.

Ke změnám došlo také z hlediska nabízených produktů. Klienti jsou mnohem náročnější a za odpovídající cenu požadují odpovídající kvalitu. Stále více se začínají klienti podílet na organizaci incentivních zájezdů, sami si například rezervují hotely a u cestovních kanceláří pak již poptávají jen dopravu a doprovodné služby, jako například účast průvodce po dobu trvání incentivního zájezdu. Zvyšují se také nároky klientů na kvalitu ubytování a stravování, záleží však na faktu, jaká klientela poptává organizaci incentivního zájezdu.

6.2.5 Opatření na podporu incentivního cestovního ruchu v regionech

Z odpovědí respondentů vyplývá, že rozvoj incentivního cestovního ruchu v regionech není ze strany státu, kraje či obce dostatečně podporován. Na základě odpovědí respondentů lze říci, že rozvoji incentivního cestovního ruchu by nejvíce napomohla intenzivnější a kvalitnější propagace destinace a regionů a finanční podpora při organizaci incentivních zájezdů ze strany státu a krajů (graf č. 26).

Graf č. 26: Opatření na podporu rozvoje incentivního cestovního ruchu



Zdroj: vlastní šetření 2009, N = 6, Pozn.: respondenti mohli uvést více možností

Propagaci regionů se věnuje především Česká centrála cestovní ruchu, která v roce 2008 vydala Incentivní katalog, který rozhodně propagaci všech regionů Česka napomůže. Dalším nedostatkem, který brání rozvoji incentivního cestovního ruchu v regionech ČR také horší přístupnost některých destinací a horší vybavenost kvalitními ubytovacími zařízeními. V neposlední řadě hraje zápornou roli také profesionalita a jazyková vybavenost místních obyvatel.

6.2.6 Shrnutí

Partnery společností při plánování incentivních zájezdů jsou cestovní kanceláře a cestovní agentury, nebo organizace, které v cílové zemi pomáhají s organizováním incentivních zájezdů - Destination Management Companies. Tyto subjekty nejčastěji na základě poptávky konkrétních společností sestavují program incentivních zájezdů tak, aby co nejvíce vyhovoval jejím požadavkům. Spektrum nabízených produktů je velmi široké, ve značné míře také záleží na fantazii organizátora incentivního programu a jeho schopnostech vytvořit program s co nejzajímavější náplní. Incentivní zájezd však musí splňovat nejdůležitější podmínku – musí se zaměřovat na jedinečné prožitky a výjimečné akce běžně nedostupné při klasickém zájezdu. Oblíbenými součástmi incentivních zájezdů bývají např. galavečeře, návštěvy historických objektů s možností soukromé prohlídky, ale také sportovní aktivity s prvky adrenalinové zábavy. Velký zájem je také o organizování incentivních zájezdů v lázeňských místech s důrazem kladeným na relaxaci.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že zájezdy pořádají jak na území Česka, tak v zahraničí. V českém prostředí bezkonkurenčně vede pořádání incentivních zájezdů v hlavním městě Praze. Výhody uspořádání incentivního zájezdu v Praze pramení z možnosti zajištění kvalitního ubytování a odpovídajících služeb, které v mnoha regionech ČR bohužel schází. Možnost, která je často využívána, je pořádání fakultativních zájezdů z hlavního města do jiných regionů ČR, zejména do míst, které jsou díky své atraktivitě známé (např. zapsané na seznamu UNESCO). Zajímavé pro pořádání incentivních zájezdů jsou také západočeské lázně, region jižních Čech

a horské oblasti Krkonoš a Šumavy. Na Moravě a ve Slezsku jsou atraktivní zejména vinařské oblasti na jihu a horské oblasti Jeseníků a Beskyd. Organizování incentivních zájezdů v zahraničí nemá žádná specifika, nelze vystihnout nejvýznamnější zahraniční destinace, pouze lze zmínit mezi žadateli oblíbené přímořské oblasti Středozevního moře a horské oblasti Alp.

Z hlediska změn v incentivním cestovním ruchu zaznamenaných organizátory incentivních zájezdů lze říci, že ze strany společností poptávajících organizaci incentivního zájezdu došlo v posledních letech k poklesu výdajů vynaložených na tuto formu odměňování. Nároky klientů se však neustále zvyšují. Z výsledků dotazníkového šetření však nevyplývá, zda respondenti uspořádají menší počet incentivních zájezdů než v minulosti. Pro rozvoj incentivního cestovního ruchu v regionech je jedním z nejdůležitějších faktorů zvýšení a zkvalitnění propagace regionů. Nejedná se jen o domácí incentivní cestovní ruch, ale také o příjezdový incentivní CR. V současné době je Česká republika prezentována z velké části jako „Praha a okolí“, ale snahy o propagaci ostatních regionů jsou velmi patrné (např. incentivní katalog ČCCR)

7. ZÁVĚR

Cílem předložené diplomové práce byla analýza incentivního cestovního ruchu v České republice, jak z hlediska subjektů využívajících tuto formu cestovního ruchu k motivaci zaměstnanců, obchodních partnerů nebo zákazníků, tak z hlediska organizátorů incentivních zájezdů. V jednotlivých kapitolách byl postupně charakterizován vznik a vývoj incentivního cestovního ruchu ve světě a v Česku a vystiženy předpoklady a omezení pro rozvoj této formy cestovního ruchu. Velký prostor byl věnován charakteristice současných světových a domácích trendů na trhu incentivního cestovního ruchu zejména z hlediska územního a časového rozložení incentivních zájezdů, struktury účastníků, požadavků pořádajících společností a nabídek organizátorů v oblasti produktů a doplňkových programů.

Na základě výzkumu provedeného v této práci byly zodpovězeny výzkumné otázky stanovené v úvodu. Hlavní metodou využitou při zpracování práce byla metoda dotazníkového šetření. Respondenty byli na straně poptávky zástupci společností, které využívají incentivních zájezdů jako jedné z možností odměn a organizátoři incentivních zájezdů na straně nabídky.

Za dobu zhruba patnácti let, ve které firmy pořádají incentivní zájezdy jako formu odměny pro své zaměstnance, obchodní partnery a zákazníky, došlo na trhu incentivního cestovního ruchu ke změnám, které tento trh výrazně formují. Tyto změny se týkaly zejména nabízených produktů, poskytovaných služeb a cenových relací. Za důležitý faktor ovlivňující trh incentivního cestovního ruchu lze považovat vznik cestovních kanceláří a agentur specializujících se výhradně v oblasti organizování incentivních zájezdů. Se zvýšením konkurence na trhu souvisí i zvýšení kvality poskytovaných služeb. Při organizování incentivních zájezdů si často společnosti vybírají organizátory ve výběrovém řízení, proto musí být kvalita nabízených služeb na vysoké úrovni. Ke zlepšení situace došlo také z hlediska stavu a vybavení materiálně – technické základny. S rozšířením sítě kvalitních 4* a 5* hotelů se zvýšil počet incentivních příležitostí, i přesto, že je ubytování v luxusních hotel nákladnější. Cílem incentivních zájezdů je však nabídnout účastníkům jedinečné zážitky a těmi luxusní ubytování rozhodně je. S rostoucí cenovou hladinou zboží a služeb došlo zákonitě také k navýšení rozpočtů společností na pořádání incentivních zájezdů. Zajímavostí však je,

že i když celkový rozpočet společností na pořádání incentivních zájezdů vzrostl, náklady na uspořádání incentivního zájezdu na jednu osobu se snížily. Z dotazníkového šetření vyplývá, že společnosti sice zvyšují náklady na pořádání incentivních zájezdů, avšak neberou je jako ztrátové výdaje, ale jako investice s vysokou návratností v budoucnu. Díky výše zmíněným skutečnostem se pořádání incentivních zájezdů ve firemních politikách prosazuje stále významněji. V současné době však má i na pořádání incentivních zájezdů velký vliv ekonomická krize, jejíž důsledky se promítly nejen v incentivním cestovním ruchu, ale v cestovním ruchu obecně. Není tomu tak u všech firem, ale ve většině případů právě z důvodu ekonomické krize společnosti upouštějí od pořádání incentivních zájezdů.

Úspěšný incentivní zájezd lze uspořádat téměř kdekoli a kdykoli, záleží pouze na schopnostech organizátora využít předností a zajímavostí vybrané destinace. Stejně jak různorodé mohou být cílové destinace, tak různorodé mohou být i formy incentivních zájezdů. Atraktivní jsou jak návštěvy kulturních událostí a památek kulturního dědictví, tak návštěvy přírodních atraktivit. Každé místo lze při „troše“ fantazie využít pro uspořádání incentivního zájezdu, pokud je vhodně sestaven incentivní program. Velké oblibě se těší pořádání sportovních klání a turnajů, často s prvky adrenalinové zábavy. Vysoce preferovanou formou incentivního zájezdu jsou také návštěvy lázeňských míst a balneocenter, kde mohou klienti nerušeně relaxovat. Většina respondentů také považuje, aby součástí incentivního zájezdu byla vzdělávací náplň např. formou teambuildingů, seminářů, workshopů atd. Nelze obecně říci, jaké destinace dominují v nabídce organizátorů incentivních zájezdů, protože ve většině případů jsou incentivní zájezdy vytvářeny na základě požadavků firem. Lze však vystihnout ty, po kterých je největší poptávka. Na území Česka bezkonkurenčně vede hlavní město Praha. Společnosti také pořádají incentivní zájezdy ve zvýšené míře v Jihočeském a Karlovarském kraji. Důvody k návštěvě Karlovarského kraje vyplývají ze skutečností zmíněných výše, v Jihočeském kraji jsou atraktivní zejména krajské město České Budějovice a historické město zapsané na seznamu světového dědictví UNESCO, Český Krumlov. Atraktivní jsou i jiné regiony, například horské oblasti Krkonoš, Šumavy, Jeseníků a Beskyd, ale také moravské vinařské oblasti atd. Incentivní zájezd může být uspořádán kdykoli v průběhu roku, avšak společnosti nejčastěji pořádají tyto zájezdy v jarních měsících.

Motivace zaměstnanců, obchodních partnerů a zákazníků, vytvoření přetrvávajících vzpomínek, vzbuzení pocitu odpovědnosti a loajality vůči společnosti, zvýšení výkonu zaměstnanců, zvýšení morálky, vytvoření pocitu sounáležitosti – to jsou jedny z mnoha přínosů, které společnosti z pořádání incentivních zájezdů mají. Nejedná se tedy o přímé finanční přínosy, ale o vytvoření příznivého pracovního prostředí. Pakliže se zaměstnanec cítí ve společnosti spokojeně, roste jeho pracovní nasazení a tím i jeho přínos pro firmu. Druhá stránka věci je mnohem více praktická. Pokud konkrétní zaměstnanec tráví 12 hodin denně v zaměstnání, nelze jej ocenit pouze platem, ale musí získat něco, co alespoň částečně vynahradí tento čas.

Zvýšená podpora incentivního cestovního ruchu v regionech ze strany státu, krajů, či obcí zejména účastí na spolufinancování rozvoje dopravní a doprovodné infrastruktury by zcela jistě přispěla k rozvoji této formy cestovního ruchu. Zástupci regionů by se také měli snažit o kvalitnější prezentaci těchto regionů, nikoliv pouze „výčtem hradů a zámků“, ale originálními a zajímavými prezentacemi, které na první pohled zaujmou.

Předložená diplomová práce představila téma, které se v posledních letech v cestovním ruchu výrazněji prosazuje, avšak v odborných kruzích nebylo doposud příliš diskutováno. Při zpracování práce bylo odhaleno množství témat, která by zcela určitě zasloužila hlubší rozpracování. Práce je z velké části zaměřena na analýzu domácího cestovního ruchu, proto by jistě bylo zajímavé srovnání s příjezdovým cestovním ruchem a s požadavky zahraničních společností při realizaci incentivních zájezdů na území Česka. Obohacením by také bylo rozšíření vzorku sledovaných subjektů o účastníky incentivních zájezdů přijíždějících prožít incentivní zájezdy do České republiky. Jelikož neexistuje žádná studie věnovaná statistikám v incentivním cestovním ruchu, bylo by jistě vhodné provést výzkum na větším vzorku respondentů, jak tomu je například v USA nebo v Německu, kde se výzkumů zúčastnilo kolem 2000 respondentů. Pro možnost sledování změn v trendech a ve vývoji trhu incentivního cestovního ruchu by bylo vhodné opakování průzkumu v několikaletých intervalech.

Uvědomuji si také, že zkoumané vzorky nebyly dostatečně široké, i když pro zajištění informací bylo (i přes problémy, které zajišťování dotazníků doprovázely) uděláno vše, co bylo v mých silách. I přes tento fakt se domnívám, že dotazníkové šetření přispělo ke zjištění základních poznatků ze studované problematiky.

SEZNAM LITERATURY

Literatura

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2002). Teorie regionálního rozvoje, nástin, kritika, klasifikace. Nakladatelství Karolinum, Praha, 211 s.

CASISON, J. (2008): Top Incentive Destinations: New Territories, Incentive magazine, dostupné na http://www.incentivemag.com/msg/content_display/publications/e3i31c3e88c0eab00bd59a76abe656584f9 (5.6.2009)

CRESWELL, J. W. (1994): Research design: qualitative & quantitative approaches. Sage, Thousand Oaks, 228 s.

DĚKANOVÁ, M. (2006): Regionální analýza grantů České centrály cestovního ruchu v oblasti podpory rozvoje turistických regionů. Bakalářská práce. KSGRR PĚF UK, Praha, 57 s.

FORMICA, S., GOLDBLATT, J.(2005): Survey of Incentive Travel Program Business Strategie. Temple University, Philadelphia, s. 57

GALVASOVÁ, I., BINEK, J., HOLEČEK, J. a kolektiv (2008): Průmysl cestovního ruchu. MMR, Praha, 264 s.

HALL, C. M., PAGE, S. J. (1999): The Geography of Tourism and Recreation: environment, place and space. Routledge, London, New York, 309 s.

HANLEY, T. (2000): Rewards at work (Planning an Incentive travel program? The Web can be a great place to start). Meetings & Incentive Travel, 29, č. 5, s. 8 – 9.

HAVEL, M., JÁNOŠKA, K. (2008): Vademecum pro profesionály ve světě MICE, 1. díl: Průvodce světem MICE. MMR, Praha, s. 56

HAVEL, M., JÁNOŠKA, K. (2008): Vademecum pro profesionály ve světě MICE, 3. díl: Bid manuál. MMR, Praha, 66 s.

HEIN, K. (2006): Incentive trends 2006. Incentive, 180, č. 1, s. 17 – 21.

HEMSLEY, S. (2006): Incentives Yearbook, Promotions & Incentives, 29, č. 4, s. 45 – 48.

HENDL, J. (2005): Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace. Portál, s.r.o., Praha, 408 s.

HESKOVÁ, M. a kolektiv (2006): Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy. Fortuna, Praha, 223 s.

- HOLEČEK, M., MARIOT, P., STRÍDA, M. (2001): Zeměpis cestovního ruchu: učebnice pro hotelové a jiné střední školy: příručka pro průvodce cestovního ruchu. Nakl. České geografické společnosti, Praha, 99 s.
- HOOPER, S. (2000): Travel rewards motivate, refresh and stimulate employees. Canadian HR Reporter, 13, č. 10, s. 18.
- HRALA, V. (1992): Geografie cestovního ruchu. Idea servis, Praha, 168 s.
- HUNTER, E. (2008): Incentive Buyers Tighten Budgets. Business Travel News, 25, č. 14, s. 1 – 2.
- JAKUBÍKOVÁ, D., JEŽEK, J., PAVLÁK, M. (1995): Cestovní ruch. ZČU, Plzeň, 281 s.
- KADLECOVÁ, V. (2009): Geografické aspekty problematiky apartmánových rekreačních bytů v Česku. Magisterská práce. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje PřF UK, Praha, 116 s.
- KIRSTGES, T. (2001): Market Analysis of Incentive Travel in Germany. The Incentive Research Foundation, Willhelmshaven, Germany, 36 s.
- MARIOT, P. (1983): Geografia cestovného ruchu. Vydavateľství Slovenskej akadémie vied, Bratislava, 248 s.
- MIRVALD, S. (1994): Geografie cestovního ruchu. Pedagogická fakulta, Plzeň, 124 s.
- MITCHELL, J. (2004): Corporate Gift Tips. Meetings & Incentive Travel, 33, č. 5, s. 9.
- NICHOLLS, M. (2004): 30 Years of Meetings & Incentive Travel. Meetings & Incentive Travel, 30, č. 2, s. 24 – 30.
- PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J. (2002): Výkladový slovník cestovního ruchu. MMR, Praha, 448 s.
- PETRAKIS, H. (2000): Web wisdom: helpful sites for planning international meetings and incentives. Meetings & Incentive Travel, 29, č. 5, s. 48.
- PODĚBRADSKÝ, J. (2008): Wellness v ČR. MMR, Praha, 192 s.
- ŠTĚPÁNEK, V., KOPAČKA, L., ŠÍP, J. (2001): Geografie cestovního ruchu. Karolinum, Praha, 228 s.
- TOUŠEK, V., KUNC, J., VYSTOUPIL, J. a kolektiv (2008): Ekonomická a sociální geografie. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čaněk, s.r.o., Plzeň, 411 s.
- TŘICÁTNÍK, J. (1996): Geografie cestovního ruchu ČR. Jihočeská univerzita, České Budějovice, 70 s.
- TURCIC, P. (2000): The incentive to care (Does making the world a better place fit into your employee rewards agenda?). Meetings & Incentive Travel, 29, č. 1, s. 16.

VOBORNÍKOVÁ, J. (2005): Vázaný cestovní ruch v Česku - srovnávací studie modelových oblastí Jilemnicko a Příbramsko. Magisterská práce. KSGRR PŘF UK, Praha, 109 s.

VYSTOUPIL a kol. (2006): Atlas cestovního ruchu České republiky. MMR, Praha, 157 s.

WEAVER, D. B., LAWTON, L. J. (2006): Tourism Management, John Wiley & Sons Australia, Milton QLD, 490 s.

WHITE, J. (2000): Incentive Travel Nation (Corporate Planner Survey). Meetings & Incentive Travel, 28, č. 8, s. 24.

WOKOUN, R., VYSTOUPIL, J. (1987): Geografie cestovního ruchu a rekreace. SPN, Praha, 255 s.

Ostatní literatura

Analýza kongresového a incentivního cestovního ruchu v České republice – z pohledu organizátorů – cestovních kanceláří a cestovních agentur (2006), MMR, Praha, 26 s.

Event marketing v cestovním ruchu (2008), MMR, Praha, 95 s.

Incentive Catalogue (2008), ČCCR, Praha, 62 s.

Koncepce státní politiky cestovního ruchu v české republice na období 2007 – 2013 (2007), MMR, Praha, 66 s.

MICE Handbook (2008), ČCCR, Praha, 46 s.

Satelitní účet České republiky za období 2003 – 2006 (2008), ČSÚ, Praha

Statistická ročenka České republiky 2008, ČSÚ, Praha

Strategie kongresové a incentivní turistiky (2006), Mag Consulting, Praha, 253 s.

Strategie regionálního rozvoje ČR (2006), MMR, Praha, 109 s.

The Effect of World Affairs on Incentive Travel (2007), The Incentive Research Foundation, 10 s.

United States Incentive Merchandise and Travel Marketplace Study (2007), Incentive Federation, 36 s.

Internetové zdroje

- Altron, a.s., www.altron.cz (25.7.2009)
- Association of Destination Management Executives, www.adme.org (12.8.2009)
- Centrální katalog Univerzity Karlovy v Praze, <http://ckis.cuni.cz/> (10.11.2008)
- Czech top 100, www.ct100.cz (12.12.2008)
- Česká centrála cestovního ruchu, www.czechtourism.cz (1.12.2008)
- Česká národní banka, www.cnb.cz (10.7.2009)
- Český stavební informační systém, www.estav.cz (13.12.2008)
- Český statistický úřad, www.czso.cz (5.5.2009)
- Google dokumenty, www.docs.google.com (24.6.2009)
- Hogg Robinson Group, www.hoggrobinsongroup.com/ (20.7.2009)
- Incentive Federation Inc., www.incentivecentral.org (16.8.2009)
- Incentive Magazine, www.incentivemag.com (17.8.2009)
- Incentive Marketing Association, www.incentivemarketing.org (15.8.2009)
- Incentive Research Foundation, www.theirf.org (15.8.2009)
- Mag Consulting, www.magconsulting.cz (10.8.2009)
- Ministerstvo pro místní rozvoj, www.mmr.cz (5.7.2009)
- Portál vzdělávání v cestovním ruchu, www.vzdelavanivcr.cz (2.4.2009)
- Society of Incentive & Travel Executives, www.site-intl.org (2.7.2009)
- Turistický portál České republiky, www.czecot.cz (6.1.2009)
- United Nation World Tourism Organization, www.unwto.org (15.8.2009)
- Vlastní webová stránka, www.martinadekanova.cz
- Webové stránky respondentů

PŘÍLOHY