

Projekt na zvýšení povědomí Lázní Luhačovice, a. s. jako místa pro pořádání firemních meetingů

Bc. Klára Urbancová

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Klára Urbancová
Osobní číslo: M13570
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Forma studia: prezenční

Téma práce: Projekt na zvýšení povědomí Lázní Luhačovice, a.s.
jako místa pro pořádání firemních meetingů

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k druhu cestovního ruchu – incentivní.

II. Praktická část

- Charakterizujte současnou úroveň druhu cestovního ruchu – incentivní v Lázních Luhačovice, a.s.
- Analyzujte poptávku po daném druhu cestovního ruchu v rámci Zlínského a Moravskoslezského kraje.
- Na základě předchozích analýz zpracujte projekt na zvýšení počtu firemních meetingů pořádaných v Lázních Luhačovice, a.s.
- Projekt podrobte ekonomické a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

KOTÍKOVÁ, Halina a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ. Nové trendy v pořádání akcí a událostí (events) v cestovním ruchu. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2008, 92 s. ISBN 978-80-87147-05-4.
KOTLER, Philip, John T. BOWEN a James C. MAKENS. Marketing for hospitality and tourism. 6th ed. Harlow: Pearson, 2014, 630 s. ISBN 978-1-292-02003-7.
ORIEŠKA, Ján. Kongresový cestovní ruch. Praha: Idea servis, 2003, 139 s. ISBN 8085970457.
ROBINSON, Peter, Michael LÜCK a Stephen L. SMITH. Tourism. Oxfordshire: CAB International, 2013, 525 s. ISBN 9781780642970.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 23. 4. 2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je vytvoření projektu na zvýšení povědomí Lázní Luhačovice, a. s. jako místa pro pořádání firemních meetingů. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část zahrnuje poznatky z incentivního cestovního ruchu, o eventech v cestovním ruchu a také z analytických metod použitých v práci. Praktická část je věnována analýze současné úrovně incentivního cestovního ruchu v Lázních Luhačovice, a. s. Je zaměřena na její ekonomickou situaci, dispoziční možnosti pro incentivní cestovní ruch, samotné firemní meetingy a další analýzy potřebné k projektu. Praktická část také obsahuje projektovou část, která je zaměřena na zážitkové gastrovečery a také komunikační kampaň, což vede ke zvýšení počtu firemních meetingů a tím k hlavnímu cíli mé diplomové práce. Vše je doplněno kalkulacemi a ekonomickou a rizikovou analýzou celého projektu.

Klíčová slova: firemní meetingy, incentivní cestovní ruch, zážitkové gastrovečery, komunikační kampaň

ABSTRACT

The aim of this thesis is to create a project to raise awareness of Spa Luhačovice as a place for corporate meetings. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part includes knowledge of incentive tourism, the event in tourism and the analytical methods used in the work. The practical part is devoted to analyzing the current level of incentive tourism in Spa Luhačovice as. On the economic situation, layout options for incentive tourism, with the corporate meetings and other analyzes required for the project. The practical part also includes the project section that focuses on experience gastronomic evenings and communication campaign leading to an increase in corporate meetings and that the main objective of my thesis. Everything is accompanied by calculations and economic and risk analysis of the project.

Keywords: corporate meetings, incentive tourism, experience gastronomic evenings, communication campaign

Poděkování

Ráda bych touto formou poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení, které mi byly přínosem při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Jiřímu Dědkovi, výkonnému řediteli Lázní Luhačovice, a. s., který mi věnoval svůj čas a poskytl cenné informace pro zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ POJMU INCENTIVNÍ CESTOVNÍ RUCH	13
1.1 TYPOLOGIE CESTOVNÍHO RUCHU.....	14
1.2 INCENTIVNÍ CESTOVNÍ RUCH.....	15
1.2.1 Historie incentivního cestovního ruchu.....	15
1.2.2 Struktura incentivní cesty.....	16
1.2.3 Znaky incentivního cestovního ruchu.....	16
1.2.4 Trendy v incentivním cestovním ruchu.....	17
2 EVENTY V CESTOVNÍM RUCHU	20
2.1 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY EVENTŮ.....	20
2.2 KLASIFIKACE EVENTŮ V CESTOVNÍM RUCHU.....	21
2.3 EVENT MARKETING V CESTOVNÍM RUCHU.....	24
3 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI	27
3.1 SWOT ANALÝZA.....	27
3.2 PORTFOLIO MATICE GE FIRMY MCKINSEY.....	27
3.3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	29
3.3.1 Plánování výběrového souboru.....	30
3.3.2 Sekundární informace.....	30
3.3.3 Primární informace.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ INCENTIVNÍHO CESTOVNÍHO RUCHU V LÁZNÍCH LUHAČOVICE, A. S.	34
4.1 EKONOMICKÁ ANALÝZA LÁZNÍ LUHAČOVICE, A. S.	34
4.2 DISPOZIČNÍ MOŽNOSTI PRO INCENTIVNÍ CESTOVNÍ RUCH V LÁZNÍCH LUHAČOVICE, A. S.	36
4.2.1 Kongresové centrum Společenský dům.....	36
4.2.2 ALEXANDRIA **** Spa & Wellness hotel.....	38
4.3 SOUČASNÁ SITUACE V LÁZNÍCH LUHAČOVICE, A. S.	39
4.3.1 Pořádání meetingů firem v Lázních Luhačovice, a. s.	39
4.3.2 Přínos incentivního cestovního ruchu pro Lázně Luhačovice, a. s.	40
4.4 PORTFOLIO MATICE GE FIRMY MCKINSEY PRO INCENTIVNÍ CESTOVNÍ RUCH V LÁZNÍCH LUHAČOVICE, A. S.	41
4.5 SWOT ANALÝZA INCENTIVNÍHO CESTOVNÍHO RUCHU V LÁZNÍCH LUHAČOVICE, A. S.	42
5 ANALÝZA POPTÁVKY PO INCENTIVNÍM CESTOVNÍM RUCHU	45
5.1 ANALÝZA POPTÁVKY VE ZLÍNSKÉM KRAJI.....	48
5.1.1 Akce pořádané pro zaměstnance.....	50
5.1.2 Eventy pořádané pro obchodní partnery.....	52
5.2 ANALÝZA POPTÁVKY V MORAVSKOSLEZSKÉM KRAJI.....	53
5.2.1 Akce pořádané pro zaměstnance.....	54

5.2.2	Eventy pořádané pro obchodní partnery	56
6	ZÁVĚRY Z ANALÝZ PRO PROJEKT	58
7	PROJEKT NA ZVÝŠENÍ POČTU FIREMNÍCH MEETINGŮ V LÁZNÍCH LUHAČOVICE, A. S.....	60
7.1	POPIS PROJEKTU	60
7.2	CÍLE PROJEKTU	61
7.3	ZÁŽITKOVÝ GASTROVEČER	61
7.3.1	Proces zajištění gastrovečera.....	62
7.3.2	Menu	66
7.3.3	Program během večera	69
7.3.4	Personální zajištění gastrovečera	69
7.3.5	Časový harmonogram večera	70
7.4	NÁVRH KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ.....	71
7.5	KALKULACE	76
7.5.1	Kalkulace zážitkového gastrovečera	76
7.5.2	Kalkulace komunikační kampaně	78
8	EKONOMICKÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	81
8.1	EKONOMICKÁ ANALÝZA.....	81
8.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	82
8.2.1	Běžná rizika.....	83
8.2.2	Závažná rizika	83
8.2.3	Kritická rizika.....	84
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

Lidskou společnost jako sociální komunitu od počátku její existence charakterizují vzájemná setkávání skupin osob, které spolu chtějí hovořit, chtějí spolu řešit problémy a vyměňovat si nové poznatky. O těchto potřebách (komunikace, předávání si informací) ví i vedení firem, které pro udržení zdraví firmy pořádá nejen pro své zaměstnance, ale i pro obchodní partnery různé akce, na kterých jsou tyto dvě potřeby uspokojovány. Tyto akce můžeme nazvat jako firemní meetingy, kde meetings jsou v překladu uzavřená setkání určena pouze úzce vymezenému okruhu účastníků a spadají proto do incentivního cestovního ruchu.

Firemní meetingy jsou pro větší atraktivitu pořádány v různých netradičních objektech nebo v zajímavých místech. Já jsem si pro svou diplomovou práci vybrala pro konání těchto akcí Lázně Luhačovice, a. s., což je společnost, která vévodí lázeňskému městu Luhačovice, jenž ročně navštíví stovky tisíc ať již jen turistů, výletníků nebo klientů pro lázeňskou péči, ale pro firemní meetingy nejsou Luhačovice zatím až tak vyhledávané.

Proto jsem si vybrala pro mou diplomovou práci projekt na zvýšení povědomí Lázní Luhačovice, a. s. jako místa pro pořádání firemních meetingů, což je i její hlavní cíl. Dílčími cíli je shrnutí teoretických poznatků z oblasti incentivního cestovního ruchu, eventů v cestovním ruchu a poté také analytických metod použitých práci, což zahrnuje teoretická část práce. Dalšími cíli je analýza současného stavu incentivního cestovního ruchu v Lázních Luhačovice, a. s., zmapování poptávky po tomto druhu cestovního ruchu alespoň ve Zlínském a Moravskoslezském kraji a také navržení projektu, který by zde zvýšil počet firemních meetingů.

V projektu jsem se zaměřila na to, aby nenarušil atmosféru místa a ani pověst či exkluzivitu Lázní Luhačovice, a. s. Na druhou stranu musí být něčím netradiční, aby se odlišil od nynější nabídky ať již konkurence nebo současné nabídky služeb. Také je nutné, aby navržený projekt byl velmi flexibilní, jelikož každá firma má jiné požadavky (počet hostů, finanční limit, doplňkové služby a další).

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma firemních meetingů a celkově incentivního cestovního ruchu je v České republice málo v publikacích probíráno, je to odvětví, které je prozatím v pozadí kongresového cestovního ruchu. Proto agentury i místa, která chtějí, aby se v jejich prostorách konal firemní meeting, spoléhají pouze na své informace, zkušenosti a analýzy co by si firmy od svých firemních meetingů představovaly, kde by je chtěli uskutečňovat apod. Protože tyto ucelené informace nejsou, rozhodla jsem se pro jejich získání alespoň ve dvou krajích České republiky a to ze Zlínského a Moravskoslezského kraje.

Hlavním cílem je zvýšení povědomí Lázní Luhačovice, a. s. jako místa pro pořádání firemních meetingů, k čemuž dospěji přes vypracování dílčích cílů, jimiž jsou zpracovat literární rešerši vztahující se k incentivnímu cestovnímu ruchu, charakterizovat současnou úroveň tohoto druhu cestovního ruchu v Lázních Luhačovice, a. s. a analyzovat jeho poptávku v rámci Zlínského a Moravskoslezského kraje. Z těchto výsledků následně zpracuji projekt na zvýšení počtu firemních meetingů pořádaných v Lázních Luhačovice, a. s., čímž zajistím splnění cíle mé diplomové práce. Nakonec celý projekt podrobím ještě ekonomické a rizikové analýze.

Cílovými skupinami projektu jsou v první řadě obchodní a personální ředitelé firem nejen ve zmiňovaných dvou krajích a druhou skupinou, na kterou je zacílen projekt, jsou agentury pořádající incentivní akce pro firmy.

Jako první je nutné vypracovat teoreticky rešerši o druhu cestovního ruchu – incentivní, což vychází z odborné literatury tuzemské i zahraniční. K vypracování analýzy současného stavu incentivního cestovního ruchu v Lázních Luhačovice, a. s. jsem využila analýzu různých dokumentů, což mi pomohlo získat důležité informace pro další práci při projektové části diplomové práce a také analytické metody portfolio matici GE firmy McKinsey a SWOT analýzu, díky nimž jsem provedla rozbor incentivního cestovního ruchu v Lázních Luhačovice, a. s. V rámci ekonomické analýzy společnosti jsem využila úředních dokumentů: rozvah a výkazů zisků a ztrát společnosti. Pro zjištění dispozičních možností jsem použila ve velké míře virtuální data, která jsou k dispozici na webových stránkách společnosti a současnou situaci firemních meetingů jsem analyzovala z interních materiálů společnosti, které mi vedení poskytlo. Do této chvíle to byla všechna sekundární data, ale pro zpracování analýzy poptávky po incentivním cestovním ruchu ve Zlínském a Moravskoslezském kraji bylo nutné získat primární informace. Tyto informace jsem

zjišťovala kvalitativním výzkumem, v rámci kterého jsem sbírala veškerá data o zkoumaném jevu a poté jsem následně hledala určitou pravidelnost a strukturu. Pro jejich získávání jsem využila osobního dotazování, při němž bylo možné navázat úzký kontakt s respondenty. Dotazování jsem prováděla formou dohodnutého rozhovoru, kdy jsem získala podrobný popis a vhled do této problematiky a induktivním postupem jsem mohla vyvodit obecný závěr platící pro celou Českou republiku na základě poznatků pouze ze dvou krajů naší země.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU INCENTIVNÍ CESTOVNÍ RUCH

Cestovní ruch je významný společensko-ekonomický fenomén jak z pohledu jednotlivce, tak i společnosti, který zasahuje do celé řady ekonomických i mimoekonomických (sociálních, psychologických, ekologických, geografických) oblastí společnosti. Je jevem mnohostranným a průřezovým, z čehož plyne i jeho složitost přesné definice. Z toho důvodu se definice různých autorů od sebe odlišují (Palatková, Zichová, 2014, s. 11).

V publikaci Ministerstva pro místní rozvoj definice poukazuje pouze na účastníka cestovního ruchu a to takto: „Cestovní ruch je činnost osoby, cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné (obvyklé) prostředí, a to na dobu kratší než je stanovena, přičemž hlavní účel cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.“ (Event marketing MICE pro střední management, © 2007, s. 17).

Naopak ve výkladovém slovníku cestovního ruchu je definován cestovní ruch z více úhlů pohledů a je zaměřen jak na jeho poptávku, tak i na nabídku. Přesněji je definován jako: „komplexní společenský jev, jako souhrn aktivit účastníků cestovního ruchu, souhrn procesů budování a provozování zařízení se službami pro účastníky cestovního ruchu včetně souhrnu aktivit osob, které tyto služby nabízejí a zajišťují, aktivit spojených s využíváním, rozvojem a ochranou zdrojů pro cestovní ruch, souhrn politických, veřejně správních aktivit a reakce místní komunity a ekosystémů na uvedené aktivity“ (Zelenka, Pásková, 2002, s. 45).

Pro účely statistického sledování cestovního ruchu, ale nebyla přesná definice, proto v roce 1993 byly návrhy předložené Statistické komisi Organizace spojených národů (UN - United Nations) schváleny a po malé revizi v roce 2008 zní definice cestovního ruchu jako: „činnost osob cestující do míst a pobývajících v místech mimo své obvyklé prostředí po dobu kratší, než je stanovena, za účelem trávení volného času, obchodu a za jinými účely nevztahujícími se k činnosti, za kterou jsou z navštíveného místa odměňováni“ (Palatková, Zichová, 2014, s. 2-3).

Účastí na cestovním ruchu dochází k uspokojení různých potřeb souvisejících s cestováním a pobytem mimo místo trvalého bydliště, obvykle ve volném čase, za účelem získání komplexního zážitku podmíněného odpočinkem, poznáváním, společenskými kontakty, zdravím, rozptýlením a zábavou, kulturním nebo sportovním vyžitím (Orieška, 2010, s. 7).

Každoročně představuje největší pohyb lidské populace za rekreací, poznáváním a naplněním vlastních snů z příjemné dovolené. Je součástí spotřeby a způsobu života obyvatel zejména ekonomicky vyspělých zemí. Ve světovém měřítku patří vedle obchodu s ropou a automobilovým průmyslem ke třem největším exportním odvětvím (Hesková, 2006, s. 9).

1.1 Typologie cestovního ruchu

Specifikovat cestovní ruch jen ve všeobecné rovině by bylo nedostačující z důvodu, že v každodenní praxi se projevuje v různých druzích a formách, které se neustále vyvíjejí a obohacují v závislosti na poptávce účastníků cestovního ruchu a technicko-technologických možnostech nabídky. Podle Heskové se typologie cestovního ruchu rozděluje na druhy, přičemž posuzujeme motivaci účastníků, neboli účel, pro který cestují a pobývají přechodně na cizím místě. A na formu cestovního ruchu, kde jako základ bereme různé příčiny, které jej ovlivňují a důsledky, které přináší (2006, s. 21). Typologie podle Heskové přikládám jako přílohu P I.

Výkladový slovník cestovního ruchu naopak formou cestovního ruchu rozumí typ cestovního ruchu, pro jehož určení je klíčovým kritériem motivace návštěvníka. Základními motivacemi cestovního ruchu jsou odpočinek, poznávání prostředí a kontakty s lidmi. A pro určení druhu cestovního ruchu je klíčovým kritériem jevový průběh cestovního ruchu a způsob jeho realizace v závislosti na geografických, společenských a jiných podmínkách, jakož i jeho účinky (Zelenka, Pásková, 2002, s. 69, 94).

Můžeme tedy říct, že různí autoři používají odlišnou terminologii, ale jedno zůstává pořád stejné: pokud jde o motivaci, řadíme zde rekreační, zdravotní, kongresový, atd. cestovní ruch a do typologie cestovního ruchu, kde hlavní rolí je příčina nebo jevový průběh, spadají odvětví cestovního ruchu podle geografického hlediska, z hlediska počtu účastníků, věku atd.

Palatková a Zichová se k této nejednotnosti, resp. opačným hlediskům, postavila tím způsobem, že používá zastřešujícího pojmu typ turismu. A pro představu člení cestovní ruch například na typy turismu: dle místa realizace, dle vztahu k platební bilanci státu, dle věku účastníků nebo dle převažujícího motivu (2014, s. 19-26).

1.2 Incentivní cestovní ruch

Pro incentivní cestovní ruch spolu s trhem kongresového cestovního ruchu a služebních cest se používá mezinárodně přijatá zkratka MICE (Meeting, Incentive, Congress/Convention, Exhibition). Akce MICE někteří z autorů zahrnují do obchodního cestovního ruchu, jenž je stále důležitou součástí cestovního ruchu jelikož přináší cestovním kancelářím, hoteliérům, provozovatelům stravovacích a dopravních služeb významné příjmy do jejich rozpočtů. Obchodní cestovní ruch mimo jiné stimuluje budoucnost zahraničních investic, neboť podporuje opakované návštěvy pro volný čas a potenciální investice zahraničních podniků. A účastníci, kteří cestují v rámci obchodního cestovního ruchu, se mohou stát neplacenými „velvyslanci“ pozitivních dojmů a příznivých zkušeností z daného místa při komunikaci se svými kolegy a dalšími (Robinson, Luck a Smith, 2013, s. 224).

Pojem „*incentiva*“ je odvozen z latinského „*incendere*“, což znamená zapálit, podnítit, nadchnout. I proto se pro tuto jedinečnou formu cestovního ruchu, která má strategický význam pro vztah mezi firmou a zaměstnanci, používá často adjektivum motivační, respektive stimulační cestovní ruch, jenž účastníkům nabízí zážitek s cílem motivovat zaměstnance k vyšším pracovním výkonům. Slouží také k posílení vazeb mezi zaměstnanci firmy, zlidštuje pracovní vztahy a vychovává zaměstnance (Orieška, 2003, s. 7).

Ve výkladovém slovníku cestovního ruchu je incentivní cestovní ruch definován jako forma 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 cíli firmy. Nejčastější formou incentivního cestovního ruchu je zájezd zaměstnanců organizace placený organizací za odměnu, nebo v souvislosti s posilováním vztahu zaměstnanců k vlastní organizaci (Zelenka, Pásková, 2002, s. 116).

Mezi další akce incentivního ruchu spadají teambuildingové akce, akce prezentační, firemní oslavy a pracovní setkání s doprovodným programem. Častými prvky programu jsou netradiční sporty, hry a netradiční kulturní zážitky.

1.2.1 Historie incentivního cestovního ruchu

V historickém pátrání o incentivním cestovním ruchu nemusíme chodit příliš daleko, jeho počátky se datují od 50. let 20. století. Incentivní cestovní ruch vznikl v USA v souvislosti se snahou nalézt nové, progresivní motivační nástroje pro zlepšení metod řízení. Byl

využíván pro zvýšení účinnosti řízení pro vlastní pracovníky, ale také pro externí spolupracovníky, dodavatele, odběratele apod. Největší trh incentivního cestovního ruchu mají v USA, v roce 2000 vynaložili americké firmy neuvěřitelných 26,9 miliard dolarů na odměny v podobě zboží, nebo produktů cestovního ruchu. Do České republiky se rozšířil zejména v devadesátých letech minulého století se vstupem zahraničních nadnárodních společností do českého podnikatelského prostředí (Orieška, 2003, s. 7; Event marketing MICE pro střední management, © 2007, s. 25, 94).

1.2.2 Struktura incentivní cesty

Struktura může být velmi odlišná v závislosti na druhu, úrovni a zaměření programu, obvykle společnosti pořádají dvě až tři úrovně programů podle významnosti oceněných účastníků. Různé je také geografické a tematické zaměření cest v jednotlivých letech, obvykle se destinace neopakují dříve než za 5-7 let. Shodně naopak zůstává načasování cesty v průběhu roku, nejčastěji mimo období svátků a hlavních dovolených s důrazem na jaro a podzim. V některých případech se cesty zaměřují na speciální příležitosti, jako jsou například Olympijské hry a další události světového charakteru (Event marketing MICE pro střední management, © 2007, s. 9).

1.2.3 Znaky incentivního cestovního ruchu

Účast na stimulačním cestovním ruchu je odměnou – prémie vítězům interní soutěže organizované zaměstnávajícím podnikem či firmou, zaměřené na dosažení stanovených cílů. Podmínky soutěže musí být předem známy a výsledky pracovníků zapojených do soutěžení musí být měřitelné. Jakmile pracovník dosáhne požadovaného výkonu, je třeba jej odměnit stimulačním pobytem. Tato stimulace (odměna) může dopomoci podniku k dosažení určitého cíle a u pracovníka vyvolat další motivaci (Orieška, 2003, s. 8).

Akce incentivního cestovního ruchu mají specifické vlastnosti:

- jedná se o uzavřenou skupinu účastníků se samostatným programem, byť je tento program realizován i v místě centralizace služeb cestovního ruchu, nejčastějším produktem je výjezd pro oceněné pracovníky, případně i jejich rodinný doprovod,
- je spojena částečně s volným časem, ale také s pracovním časem účastníků,
- originální a nadstandartní prvky v programu mají přispět k umocnění zážitků a tím zvýšení motivační funkce, přičemž je požadováno zprostředkování stále výjimečnějších zážitků, takže hranice se stále posouvají,

- vysoká úroveň a komplexnost služeb je jedním z významných motivačních faktorů těchto cest, kdy účastníci na výjezdních zasedáních poznávají nové destinace a zažívají výjimečné situace díky méně obvyklým prvkům v programu a také kvalitě služeb, která vesměs překračuje úroveň obvyklou pro rodinné a služební cesty a často se jeví pro účastníky incentivních akcí jako nedostupná,
- individuálnost přípravy akcí spočívá v tom, že každá incentivní akce je připravena dle individuálního přání objednatele s ohledem na skladbu a počet účastníků tak, aby splnila svůj účel jak motivační, tak i ve stmelení pracovních kolektivů,
- výlučně má podobu vázaného (sociálního) cestovního ruchu, tj. účast je hrazena třetí osobou (zaměstnavatelem/ obchodním partnerem apod.) (Event marketing MICE pro střední management, © 2007, s. 21, 95).

1.2.4 Trendy v incentivním cestovním ruchu

V poslední době se stimulační pobyty vztahují nejenom na všechny zaměstnance podniku, ale i na jeho partnery, např. distributory, novináře, zákazníky. Cílová místa, která se chtějí prosadit na trhu stimulačního cestovního ruchu, musí vyhovět všem požadavkům, prokázat velkou kreativitu při tvorbě produktu a v získávání zákazníků. Stimulační cestovní ruch vyžaduje perfektní organizaci a obsahově náročný program, jehož součástí je i program pracovní (incentive meetings) (Orieška, 2003, s. 8).

Poskytnout ale celosvětově platné trendy je velmi obtížné, přesto se objevují společné prvky ve změnách vyskytující se v tomto odvětví po celém světě. Například zkracování délky trvání incentivních programů ze sedmi na průměrné čtyři dny je zaznamenáváno v USA (SITE, 2005) a na 5,1 dní v Austrálii (Deery a kol., 2005). Sektor incentivních cest je zřejmě nejvíce náchylný na světových událostech. Australská studie (Deery a kol., 2005) shledává, že řada organizací zapojených v odvětví incentivních cest ztratila zájem z mnoha různých důvodů, mezi které patří: společnosti si vybrali levnější možnosti, nemoc SARS, 11. září a bombardování Bali, zvýšená konkurence, nedostupnost letů, neschopnost destinací vyjít vstříc potřebám účastníků, překážka vzdálenosti a problémy s vízy (Event marketing MICE pro střední management, © 2007, s. 104-105).

Co se týče prognóz či dalšího vývoje segmentu MICE, do kterého spadá již zmiňovaný incentivní cestovní ruch, lze podle provedených průzkumů označit za celkem příznivý. Tempo růstu by mělo víceméně kopírovat tempo celkového ekonomického rozvoje – vždy však s určitým časovým odstupem. Členství ČR v EU a současně výhodná poloha

ve středu Evropy stále přivádí zahraniční podnikatelské skupiny, včetně jejich centrál do ČR a i tato okolnost může výrazně přispět k rozvoji kongresové, obchodní a incentivní turistiky. Rob Davison z University of Westminster, který dlouhodobě sleduje a každoročně vydává zprávu o vývoji sektoru MICE, ve své studii z listopadu 2005 vidí současné a očekávané trendy takto:

- snižují se rozpočty i navzdory příznivému ekonomického vývoji, zejména u kongresových akcí pořádaných soukromým sektorem, což se nejvíce projevuje zkrácením akcí, menším počtem účastníků a více času bývá věnováno pro nakupování a další soukromé aktivity. Akce jsou stále více organizovány mimo pracovní dobu (o víkendech) a upouští se od ubytování v drahých hotelích, přičemž ušetřené peníze jsou věnovány na zlepšení programu, zvláště u incentiv,
- návratnost vložených prostředků se stále více sleduje právě u incentiv. Tyto akce jsou i nadále chápány jako nástroj pro zvyšování foremní efektivity, ale zvláštní důraz se klade na činnosti podporující vzdělávání, rozvoj osobnosti a mezilidských vztahů. Daleko méně je organizováno motivačních akcí s výlučně rekreačním a sportovním charakterem,
- roste obliba adrenalinových aktivit a lázeňských, nebo wellness procedur v hotelových balneo- a fitnesscentrech, neustále se zvyšuje laťka u adrenalinových částí akcí, specializované firmy agentury neustále přinášejí nové nápady s cílem podtrhnout svou konkurenční nedostižnost,
- v posledních letech se objevily nové typy akcí. Termíny „concentives“ (conventions + incentives) a „meetcentives“ (meetings + incentives) vystihují spojení pracovních a motivačních cest, kdy odborná a pracovní část setkání je vyvážena atraktivním zážitkovým programem, „events“,
- střední a nižší managementy jsou stále více cílovou klientelou incentivní turistiky, což sice odráží kvalitní personální politiku v pořadatelských organizacích, ale jistým způsobem snižuje dosahované tržby (využívá se více standartních než luxusních služeb a zařízení) (Event marketing MICE pro střední management, © 2007, s. 97-98).

Navzdory omezujícím vlivům a úsporným tendencím se MICE sektor považuje za jednu z nejefektivnějších forem cestovního ruchu. Služební cesty představují největší podíl účasti na kongresovém cestovním ruchu. Přesto je tento podíl nejméně kvantifikovatelným segmentem kongresového cestovního ruchu, kromě jiného proto, že se účastníci služebních

cest přepravují různými druhy dopravních prostředků a ubytovávají se v ubytovacích zařízeních rozličných kategorií a tříd. Vyžaduje však stále širší okruh kvalitních služeb a aktivní přístup i podporu celého teritoria. Z tohoto důvodu je na další rozvoj kongresové a incentivní turistiky kladen důraz i v dlouhodobé koncepci rozvoje cestovního ruchu České republiky (Orieška, 2003, s. 8; Event marketing MICE pro střední management, © 2007, s. 98).

2 EVENTY V CESTOVNÍM RUCHU

Incentivní akce, kromě klasického zájezdu „za odměnu“ můžeme zařadit do eventů, proto je následující kapitola věnována tomuto tématu. Event můžeme přeložit do češtiny jako akci nebo událost, ale v literatuře se setkáme i s anglickým názvem, který se nepřekládá. Průzkum provedený mezi marketingovými specialisty v Německu z roku 1996 agenturou Vok Dams říká, že 51 % si eventy spojuje s incentivními akcemi, 44 % s vnitrofiremními konferencemi, s podporou prodeje 42 %, 38 % si jej asociuje s veletrhy a 23 % dotázaných se školeními (Šindler, 2003, s. 20-21).

Nejen incentivní akce, ale všechny eventy jsou významnou složkou potenciálu cestovního ruchu. Je to tak i proto, že nemusí být nutně spojeny s dalšími prvky potenciálu cestovního ruchu a stačí, pokud je u jejich zrodu dobrý a originální nápad. S přesnou definicí eventů v cestovním ruchu ale narazíme na jeho složitost a mnohovýznamovost. AIESRT (Association Internationale d'Experts Scientifique du Tourisme, 1987) definuje eventy jako významné jednorázové, nebo opakující se akce omezeného trvání, které mají zvýšit povědomí, atraktivitu a zisk destinace cestovního ruchu z dlouhodobého i krátkodobého hlediska. Tyto eventy zakládají svůj úspěch na jedinečnosti, prestiži a aktuálnosti s cílem vzbudit zájem a vyvolat pozornost (Kotíková, Schwartzhofová, 2008, s. 8).

Eventy jsou zvláště zinscenované a uspořádané akce, které trvají po určitou omezenou dobu, a které mají dopad na cestovní ruch v dané destinaci. Jak vyzpozoval Freyer (1988 podle Kotíkové, Schwartzhofové, 2008, s. 8).

Kotíková a Schwartzhofová rozdělují eventy cestovního ruchu do dvou typů. Do první skupiny spadají eventy, které jsou přímo cílem cestovního ruchu, tudíž tyto eventy vyvolaly motivaci k návštěvě dané destinace. Popsanou kategorii můžeme nazvat jako event tourism, který je označován jako nový trend cestovního ruchu. Vznik a existence event tourismu je odrazem rostoucího zájmu o zážitky jako nezbytné součásti nejen cestovního ruchu. Druhou kategorií reprezentují eventy, které jsou navštěvovány turisty, kteří se již v destinaci nacházejí, ale jejich pohnutkou k návštěvě nebyla daná akce, ale účast na ní turistům rozšiřuje a zatraktivňuje nabídku v dané destinaci (2008, s. 8-10).

2.1 Charakteristické znaky eventů

Každý event je charakterizovaný těmito znaky:

- je jedinečný a originální,

- je vymezený v určitém čase,
- je spojen s konkrétním místem, kde se koná,
- jedná se o uměle vytvořenou, dopředu naplánovanou událost,
- má místní přesah,
- je činitelem zvyšujícím poptávku, v důsledku čehož dochází k výraznému zvýšení návštěvnosti dané destinace,
- vyžaduje osobní přítomnost návštěvníka,
- je spojen se silnými zážitky,
- má pevný harmonogram, který obsahuje část přípravnou, realizační a vyhodnocovací,
- má předem stanovený rozpočet,
- u větších eventů se na jejich pořádání i financování podílí zpravidla více subjektů (Kotíková, Schwartzhofová, 2008, s. 9).

2.2 Klasifikace eventů v cestovním ruchu

Eventy se mohou členit podle mnoha hledisek, z pohledu obsahové stránky, organizace akce, délky trvání apod. Kotíková a Schwartzhofová klasifikují eventy podle těchto hledisek:

- Členění podle obsahového zaměření (tématické):
 - o kulturní,
 - o sportovní,
 - o eventy zaměřené na místní zvyky, tradice, historii, mýty a legendy,
 - o společenské a zábavní,
 - o náboženské,
 - o specifické eventy v cestovním ruchu:
 - incentivní akce,
 - kongresy, konference, semináře,
 - veletrhy a výstavy,
 - eventy v oblasti hotelnictví a gastronomie,
 - o ostatní eventy (svatební, politické, firemní, vzdělávací a jiné).
- Členění podle cílových skupin, v této kategorii musíme rozlišovat dvě hlediska. V tomto kritériu rozlišujeme eventy na otevřené nebo uzavřené, což je první hledisko, a eventy, na něž se platí vstupné nebo je zde vstup volný.

- Členění podle místa:
 - o indoor eventy (v určitém objektu),
 - o outdoor neboli open air akce (venku).
- Členění podle pořadatelského subjektu. V tomto případě může být pořádajícím subjektem instituce působící v oblasti veřejné správy (město, obec, kraj), neziskové organizace (škola, muzeum, sdružení), tak i obchodní společnosti nebo fyzické osoby.
- Členění podle velikosti (podle počtu účastníků):
 - o mega eventy – nad 500 000 účastníků,
 - o velké eventy – 100 000 – 500 000 účastníků,
 - o střední eventy – 10 000 – 100 000 účastníků,
 - o malé eventy – méně než 10 000 účastníků.

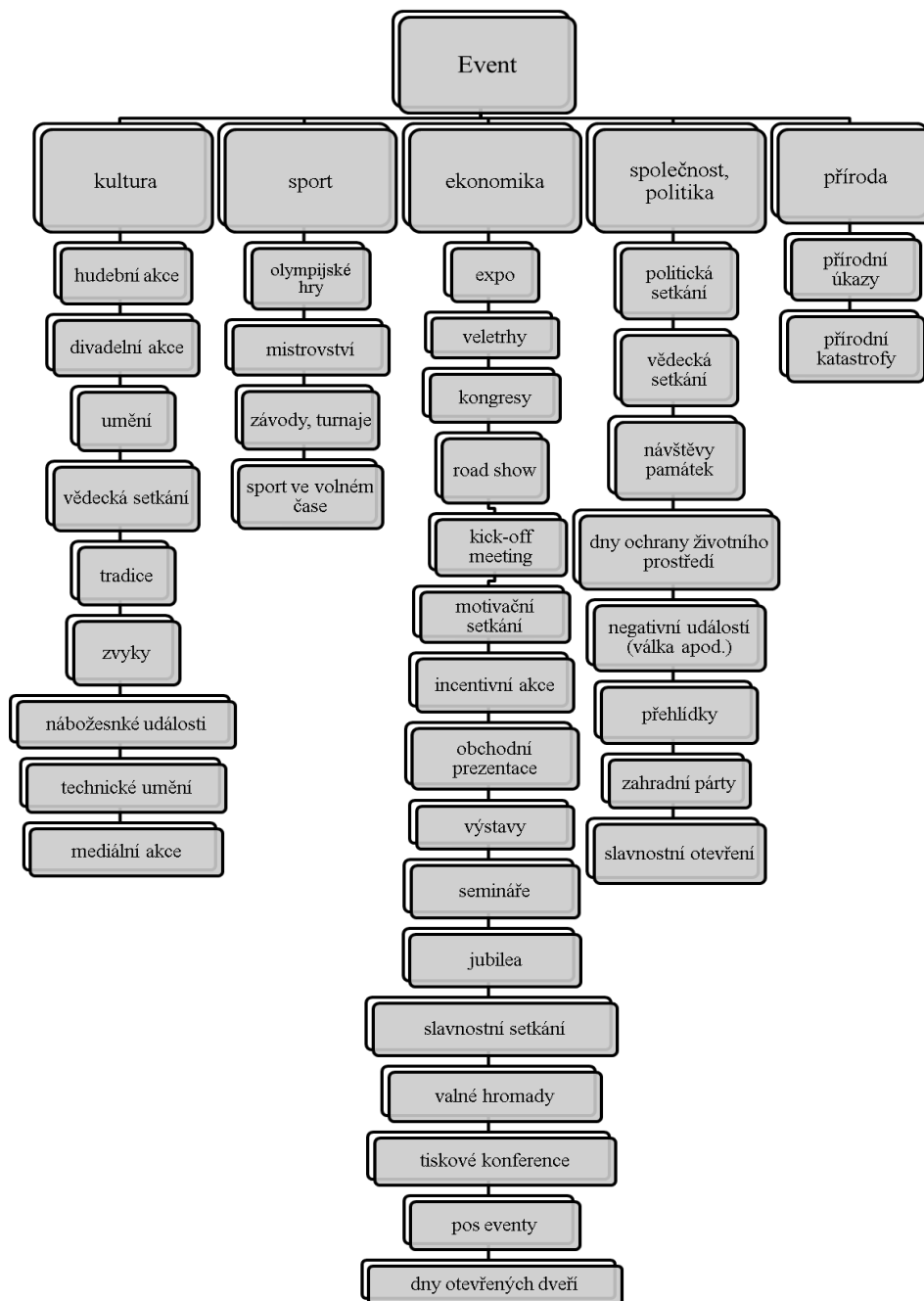
Podle Kotíkové a Schwartzhofové není tohle členění, které je uváděno v odborných literaturách objektivní a velikost eventů by se měla hodnotit ve vztahu k destinaci nebo firmě či instituci, která event pořádá.

- Členění podle významu. Autorky v tomto případě souhlasí s rozdělením, které uvádí Getz (2007 podle Kotíkové, Schwartzhofové, 2008, s. 13) na:
 - o eventy mezinárodní („Mega events“ jak uvádí Getz) – mají výrazný mezinárodní, často až globální význam,
 - o eventy „značkové“ („Hallmarks events“) – jsou úzce spjaté s daným místem, dotvářejí jeho image, mají celostátní nebo i mezinárodní význam,
 - o eventy regionální – jejich význam je omezen na určitý region, spíše výjimečně jsou navštěvovány návštěvníky z větší vzdálenosti,
 - o eventy místní – tvoří významnou nabídku pro místní obyvatele dané destinace a návštěvníky z blízkého okolí.
- Členění podle doby trvání, akce mohou trvat pouze v řádu hodin (koncert, divadelní představení), několik dní (festivaly, výstavy), ale i přes několik týdnů (mistrovství světa ve fotbale).
- Členění podle periodicity realizace:
 - o eventy konané v pravidelných intervalech
 - více roční (např. vždy na jaro a na podzim)
 - každoroční akce
 - delší časové intervaly (např. jednou za 4 léta)

- eventy jednorázové, které jsou pořádány s určitou neopakovatelnou, jedinečnou nebo ojedinělou událostí (2008, s. 10-14).

Liší se i typologie eventů používaná v Evropě a ve Spojených státech amerických jak prezentuje Šindler v knize Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci.

Tab. 1 Typologie eventů používaná v Evropě



Zdroj: Bruhn 1997

Tab. 2 Typologie eventů rozšířená v USA

Firemní eventy	Sociální eventy
Zákaznické eventy	Náboženské oslavy
Dealerské a obchodní incentivní eventy	Společenské eventy
Slavnostní otevření	Zábavné eventy
Prázdninové párty	Show v arenách
Průmyslové show	Koncerty
Setkání & kongresy	Eventy přizpůsobené televizi
Uvedení nových produktů	Sportovní eventy
Sponzorské eventy	Eventy pro management
Eventy zaměřené na team building	Ceremoniály před zápasy a v poločasech
Eventy na veletrzích	Korporátní eventy s charitativním motivem
Kongresy a výstavy	Občanské eventy
Eventy pro management	Občanské a státní oslavy
Ceremoniály u příležitosti otevření	Festivally
Management místa (destinace)	Přehlídky
Výlety	Neziskové eventy
Programy pro partnery a manžele(-lky)	Účelově zaměřené eventy
Pohostinství a zábava	Fundraising
Bankety u příležitosti předání ocenění	Politické eventy & shromáždění

Zdroj: Goldblatt 1999

2.3 Event marketing v cestovním ruchu

„Pod pojmem event marketing rozumíme zinscenování zážitků stejně jako jejich plánování a organizování v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podněty zprostředkované uspořádáním nejrůznějších akcí, které podpoří image firmy a její produkty“. Takto definoval event marketing Svaz německých komunikačních agentur v roce 1995 (Hamřík a kolektiv, 2007, s. 28).

O event marketingu jako o představení nebo akci, které je schopno adresátům (zákazníkům, obchodním partnerům, názorovým vůdcům či spolupracovníkům) zprostředkovat firemní, případně produktové sdělení prostřednictvím zinscenování výjimečného zážitku hovoří Sistenich (1999 podle Hamříka a kolektivu, 2007, s. 28).

Jako třetí uvádím definici od Nickela, jehož event marketing tvoří zinscenované zážitky, které mají z pohledu firmy, případně značky, zprostředkovat všem zúčastněným zážitky, tedy vyvolat emoce hodící se zároveň k prosazení zvolené marketingové strategie (1998 podle Hamříka a kolektivu, 2007, s. 28).

Event marketing se řadí k velmi mladým komunikačním nástrojům, proto prozatím neexistuje jednoznačná typologie jeho jednotlivých aktivit. Šindler doporučuje rozdělit event marketing do pěti základních kategorií (podle obsahu, cílových skupin, konceptu, doprovodného zážitku a místa konání), do kterých poté řadí jednotlivé eventy.

- Podle obsahu využití event marketingu rozdělujeme na:
 - o pracovně orientované eventy,
 - o informativní eventy,
 - o zábavně orientované eventy.
- Podle cílových skupin rozdělujeme zaměření event marketingu do dvou základních oblastí:
 - o veřejné eventy,
 - o firemní eventy.
- Podle konceptu event marketing rozčleňujeme do pěti základních kategorií:
 - o event marketing využívající příležitosti,
 - o značkový (produktový) event marketing,
 - o imagový event marketing,
 - o event marketing vztažený k know-how,
 - o kombinovaný event marketing.
- Podle doprovodného zážitku: hovoříme o cíleném přenosu emocí a pocitů mezi danou aktivitou a značkou, např. (o využívání sportu, kultury, přírody či jiné společenské aktivity).
- Podle místa dělíme event marketing na:
 - o venkovní eventy (open-air)
 - o eventy pod střechou (Šindler, 2003, s. 36-39).

Přesto, že event marketing v cestovním ruchu je v poslední době v odborných literaturách zmiňován častěji, v žádné z publikací se nedozvíme přesné odlišnosti v event marketingu v cestovním ruchu. Specifický je totiž event marketing pro podniky cestovního ruchu (ubytovací a stravovací zařízení, zařízení poskytující dopravní služby, doprovodné, cestovní kanceláře a agentury, či lázně a další subjekty), kdy lze využít, i když modifikované, obecné zásady event marketingu. Svá specifika, odlišná od podniků cestovního ruchu, má i event marketing u destinací cestovního ruchu, kde je nutné přihlídnout k teritoriálnímu marketingu se zohledněním specifík cestovního ruchu (Kotíková, Schwartzhofová, 2008, s. 15).

Event marketing v cestovním ruchu vystupuje v těchto podobách:

- Uspořádání eventů, které umožňují propagovat určitý podnik cestovního ruchu nebo jeho produkty – např. gastronomické akce a ochutnávky, speciální zájezdy cestovních kanceláří, street show a road show, prezentace na výstavách a veletrzích.
- Uspořádání eventů, které propagují určitou destinaci cestovního ruchu – slavnosti, oslavy, festivaly a opět street show nebo road show, prezentace na výstavách, veletrzích, fam tripy a press tripy.
- Uspořádání eventu jako produktu cestovního ruchu, v tomto případě komunikační sdělení je spojeno přímo s daným eventem. Informace těchto eventech přispívá ke zlepšení informovanosti o dané destinaci a k utváření její image.
- Eventy jako prostředek firemního event marketingu – firmy při pořádání eventů často využívají k zinscenování zážitků služby cestovního ruchu nebo pořádají eventy v atraktivních střediscích cestovního ruchu a tím dochází k propojení event marketingu a cestovního ruchu (Kotíková, Schwartzhofová, 2008, s. 15).

3 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI

3.1 SWOT analýza

Jedná se o diagnostickou metodu hodnocení veškerých relevantních stránek fungování podniku a jeho současné konkurenční pozice. Analýza vznikla odvozením od počátečních písmen anglických názvů faktorů, které při ní zjišťujeme: S – strengths – silné stránky, W – weaknesses – slabé stránky, O – opportunities – příležitosti, T – threats – hrozby. Komparací vzájemné interakce jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a hrozbám na straně druhé, lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Podstata metody spočívá v hodnocení faktorů, které jsou rozděleny do dvou základních skupin:

- Vnitřní činitelé, souvisejí s hospodářskou činností firmy a jsou ovlivnitelné (např. finanční, technologické, personální, organizační, marketingové, manažerské). Posuzujeme je prostřednictvím faktorů vyjadřující silné a slabé stránky.
- Vnější činitelé, působí v okolí firmy a ovlivňují její činnosti málo kontrolovatelným způsobem. Posuzujeme je na základě faktorů vyjadřujících příležitosti a hrozby jako vlastnosti vnějšího prostředí (Kotíková, Schwartzhofová, 2008, s. 51-52).

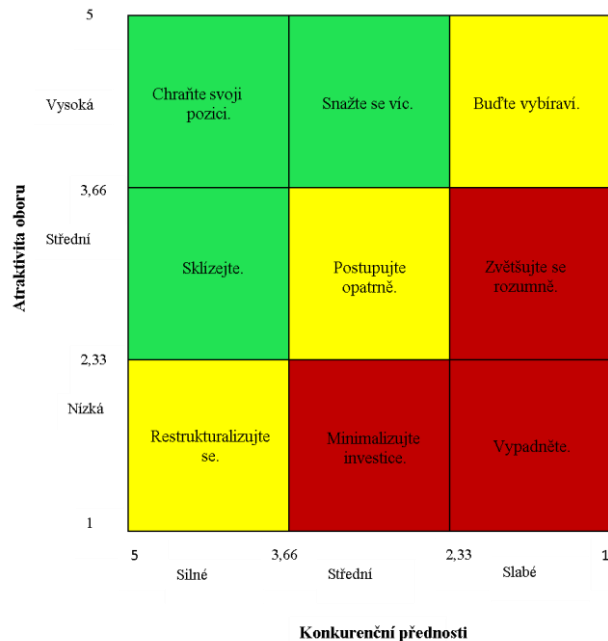
Výsledkem je vytřídění jednotlivě ohodnocených činitelů do čtyř základních skupin:

- Silné stránky: jsou to pozitivní vnitřní podmínky, kompetence, zdroje nebo schopnosti, které umožňují získat konkurenční výhodu.
- Slabé stránky: jsou to negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti.
- Příležitosti: jsou současné nebo budoucí příznivé podmínky v okolním prostředí.
- Hrozby: jsou to nepříznivé aspekty v okolí firmy. Mohou působit na schopnost firmy obstát v dané konkurenční pozici na trhu a v rámci průmyslu cestovního ruchu (Kotíková, Schwartzhofová, 2008, s. 52-53).

3.2 Portfolio matice GE firmy McKinsey

Portfolio matice GE firmy McKinsey je analytická technika používána k hodnocení postavení organizace, její strategické obchodní jednotky nebo produktu v určitém oboru. Matice sleduje a hodnotí konkurenční přednosti (silné stránky) organizace a atraktivitu oboru. Na horizontální ose jsou vyznačeny konkurenční přednosti, které zahrnují tři stupně

- slabé, střední a silné. Atraktivita oboru také zahrnuje tři stupně - nízká, střední a vysoká a je značená na vertikální ose matice, tím vzniká 3×3 matice, tedy o devíti polích, jak je vidět v následujícím obrázku (Jakubíková, 2003, s. 139).



Obr. 1 Portfolio matice GE firmy McKinsey

Atraktivita oboru zahrnuje faktory jako:

- růst a velikost trhu,
- kvalitu trhu,
- ziskovost oboru,
- stabilitu prodeje,
- stabilitu cen,
- náročnost a dostupnost vstupů,
- hodnocení mikroprostředí a makroprostředí (Jakubíková, 2003, s. 140).

Konkurenční přednosti zahrnují faktory typu:

- relativní tržní podíl,
- relativní výrobní kapacita,
- relativní inovační potenciál,
- distribuční schopnosti,
- marketingový potenciál, značka,
- ziskovost a její srovnání s průměrem oboru,
- zkušenost a schopnosti vedení (Jakubíková, 2003, s. 139-140).

Dílčí faktory mohou být zúženy i rozšířeny. Po jejich zhodnocení je určena výsledná pozice organizace a umístěna do příslušného pole matice.

Pro hodnocení jsou pole očíslována a obarvena:

- Pole 1, 2 a 4 znamená zelenou zónu pro investice, organizace může investovat.
- Pole 3, 5 a 7 jsou v oranžové zóně, kdy je doporučená obezřetnost a spíše mírné investice.
- Pole 6, 8, 9 jsou v červené zóně, doporučuje se útlum a ukončení činnosti.

3.3 Marketingový výzkum

Marketing je třeba chápat ve smyslu uspokojování potřeb zákazníků. V případě, že obchodník rozumí potřebám zákazníků, vyvíjí produkty, které poskytují vyšší hodnotu pro zákazníka s takovou cenou a distribucí, která účinně podporuje snadnější prodejnost těchto produktů. Zde je naše definice marketingu: „Marketing je proces, při kterém společnosti vytvářejí hodnotu pro zákazníky a společnost, což má za následek silné vztahy se zákazníky, tím výměnou zachytí hodnotu od zákazníků.“ (Kotler, Bowen a Makens, 2014, s. 11).

Vašítková definuje marketingový výzkum jako: „spojení firmy poskytující služby s trhem prostřednictvím informací. Informace jsou systematicky získávány, analyzovány a jejich interpretace slouží jak pro řízení marketingových činností firmy, tak pro řízení firmy samotné“ (2008, s. 79).

Podniky poskytující služby využívají marketingový výzkum v řadě situací – marketingová analýza může pracovníkům pomoci stanovit tržní potenciál a možný tržní podíl, porozumět potřebám klientů a tržnímu chování, měřit efektivnost poskytovaných služeb i propagačních aktivit. Poskytuje podniku také informace o tom, jak se mu daří uspokojovat potřeby zákazníků a jakou má pozici na trhu. Prostřednictvím výzkumu jsou také zkoumány nové cílové trhy a posuzovány a testovány nové služby i vybavení. Cílem marketingového výzkumu je omezení nejistoty rozhodování při zásadních činnostech firmy a dosažení správného nastavení všech prvků marketingového mixu (Vašítková, 2014, s. 62).

Marketingový výzkum může mít v podstatě tyto typy cílů:

- Informativní výzkum – jeho cílem je získat předběžné informace, které pomohou lépe identifikovat situaci a získat poznatky, které pomohou lépe definovat problémy a navrhnout hypotézy. Uplatňuje se především v situacích, kdy je cíl výzkumu formulován velice široce nebo když nemáme o problému, které chceme zkoumat, dostatek předběžných informací.

- Deskriptivní (popisný) výzkum – má za cíl lépe popsat marketingové problémy, situace, trhy nebo demografické údaje a postoje zákazníků. Nejčastější metodou bývá v tomto případě dotazníkové šetření.
- Kauzální výzkum – zkoumá příčiny problémů i možné příležitosti. Jeho cílem je otestovat hypotézy o vztazích příčina – následek. Většinou se uskutečňuje formou experimentu.
- Monitorovací výzkum spočívá v permanentním shromažďování informací a jejich analýze. Napomáhá odhalit potíže a příležitosti (Vašítková, 2014, s. 70).

Před schválením plánu výzkumu je třeba znát odhad nákladů na jeho realizaci a také je nutné v souvislosti s plánem výzkumu učinit rozhodnutí, jaké informační zdroje, jaké výzkumné přístupy a nástroje výzkumu a jaké plány výběru respondentů a kontaktní metody mají být použity (Vašítková, 2014, s. 70).

3.3.1 Plánování výběrového souboru

Pomocí malého výběrového souboru celé spotřebitelské populace marketingový výzkum dochází k závěrům o velkých skupinách spotřebitelů. Výběr objektů zkoumání tvoří nedílnou součást výzkumu. Soubor všech jednotek, které ukazují určité, z hlediska výzkumného záměru podstatné znaky, se nazývá základní soubor. V převážné většině případů je základní soubor tvořen příliš velkým počtem jednotek, a nelze tedy z mnoha důvodů zahrnout do průzkumu všechny. Výzkum se tedy provádí na výběrovém souboru. V ideálním případě je výběrový soubor reprezentativní natolik, aby mohl marketingový pracovník stanovit přesná očekávání názorů a chování širší populace (Vašítková, 2014, s. 71).

3.3.2 Sekundární informace

Nejdříve se ve výzkumu začíná se sběrem sekundárních údajů, které už někde existují, a následně začíná proces získávání primárních informací. Jelikož získání těchto sekundárních informací není tak nákladné a bývají poměrně snadno dostupné. Problémem mohou být zastaralá, nepřesná, neúplná nebo nespolehlivá data, která se v těchto informacích nacházejí. Zdroje sekundárních informací můžeme rozčlenit na:

- Interní zdroje, mezi které se řadí informace z vnitřních informačních systémů organizace - bilance zisků a ztrát, prodejní přehledy a hlášení, zprávy z předchozích výzkumů, rozpočty atd.

- Externí zdroje, což jsou státní publikace, on-line databáze, periodika, knihy, komerční zdroje (Vašítková, 2014, s. 71).

3.3.3 Primární informace

Zdrojem primárních informací je zkoumaná jednotka, kterou může být jednotlivec, domácnost, firma, maloobchodní prodejna, škola a mnoho dalších. Jestliže se nejedná o jednotlivce, je nutné rozhodnout, kdo bude za tuto jednotku potřebné informace poskytovat. Získané primární údaje se vztahují přímo ke zkoumané jednotce a mohou vyjadřovat jak její aktuální situaci či určitý stav, tak její názory, postoje, pocity a další psychologické proměnné (Příbová a kolektiv, 1996, s. 42-43).

Získávání primárních informací můžeme rozdělit na:

- Kvantitativní výzkum - je prováděn s cílem postihnout dostatečně velký reprezentativní vzorek jednotek. Používají se takové postupy jako například standardizace otázek, výběr vzorku, statistické postupy zpracování dat atd.
- Kvalitativní výzkum - snaží se zjistit důvody chování lidí, jejich příčiny a motivy. Je hlubším poznáním a obvykle slouží jako doplněk kvantitativních poznatků.

Je zřejmé, že oba druhy výzkumu vyžadují jiný přístup, podávají nám různé informace. Výběr metody sběru informací závisí na tom, k čemu mají informace sloužit, kolik jich má být a jaká má být jejich kvalita, jaký vyžadujeme stupeň přesnosti (Kincl, 2004, s. 51).

Kvantitativní výzkum

V kvantitativním výzkumu se používají nejčastěji metody:

- Pozorování, které spočívá v záměrném, cílevědomém a plánovitém sledování skutečností, jež můžeme vnímat smysly, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností jakýmkoliv způsobem zasahoval.
- Šetření, neboli informace získávané dotazováním od zkoumaného objektu. Výhodou této metody je získání mnoha informací o respondentovi najednou. Mohou to být informacemi o rozsahu, hloubce znalostí, jeho názorech, postojích, zájmech, preferencích, věku, příjmu či povolání. A lze také tuto metodu využít při jakémkoliv oboru podnikání subjektu, všech vrstev a zájmových skupin obyvatel.
- Experiment, prakticky experimentální metody jsou metody zaměřené na studium vztahů mezi dvěma či více proměnnými za kontrolovaných podmínek. V těchto

podmínkách zavádíme působení nějaké nezávislé proměnné a sledujeme, jaké efekty případně změny v závislé proměnné vyvolá (Kincl a kolektiv, 2004, s. 52-55).

Kvalitativní výzkum

Pro kvalitativní výzkum jsou využívány tyto metody:

- Individuální hloubkové rozhovory. Cílem je odhalit často hluboce zakořeněné příčiny určitých názorů, nebo určitého chování, které si často respondent sám vůbec neuvědomuje. V rozhovoru se volně a otevřeně diskutuje o různých tématech a informace získané během rozhovoru většinou nejsou tak důležité jako to, jak dotazovaný reaguje.
- Skupinový rozhovor je řízený rozhovor skupiny nejčastěji 5 až 9 vybraných osob, při kterém dochází ke konfrontaci různých názorů a jejich modifikacím. Při skupinových rozhovorech jde o sledování procesu společenského působení na individuální rozhodování a formování individuálních názorů.
- Projekční techniky se používají zejména při individuálních neřízených rozhovorech. Při jejich aplikaci se respondentovi předkládá mnohoznačný podnět, který má interpretovat a na základě této interpretace odhaluje část své osobnosti (Kincl a kolektiv, 2004, s. 56-57).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ INCENTIVNÍHO CESTOVNÍHO RUCHU V LÁZNÍCH LUHAČOVICE, A. S.

Lázně Luhačovice, akciová společnost je firma s více než dvacetiletou minulostí, která jako jediná pečuje o vnitřní lázeňské území Luhačovic, všechny veřejné stavby, infrastrukturu i vývěry minerálních pramenů. Ve správě má přesně 12 z 15 minerálních pramenů a lázeňský areál o rozloze cca 20 hektarů. Pobytem v zařízeních akciové společnosti, pod níž aktuálně spadá 1300 lůžek (7 hotelů, 13 penzionů, 4 samostatných léčebných zařízení, 4 objekty určené k lázeňské léčbě dětí) a v průběhu existence do roku 2013 proběhly investice zhruba za 1,3 miliard korun, host nepodporuje jen obvyklé podnikatelské cíle jako je zisk provozovatele nebo naplnění městského rozpočtu odvodem lázeňského poplatku a daní. Podporuje i rozvoj lázeňské infrastruktury a péči o léčivé prameny, bez nichž by Luhačovice nebyly lázeňskou lokalitou.

Takových klientů Lázně Luhačovice, a. s. přivítají ročně okolo 28 až 30 tisíci a v průměru zde každý stráví jedenáct dní, 80 % klientů je samoplátecká klientela a 20 % jsou klienti přes zdravotní pojišťovny České republiky, ale poměr zakázek mezi samoplátcí a klienty zdravotních pojišťoven je 50:50.

4.1 Ekonomická analýza Lázní Luhačovice, a. s.

Akciová společnost Lázně Luhačovice je mateřskou společností Léčebných lázní Jáchymov a. s. s obchodním podílem ve výši 100 %. Léčebné lázně Jáchymov a. s. jsou současně 100 % vlastníkem obchodního podílu ve společnosti Energie Jáchymov s. r. o. A Lázně Luhačovice, a. s. založily ještě obecně prospěšnou společnost Lázeňská kolonáda Luhačovice, o. p. s. Veškeré údaje (o počtu lůžek, hostů, zaměstnanců, nebo ekonomická analýza) se týkají pouze společnosti Lázně Luhačovice, a. s. bez dceřiných společností.

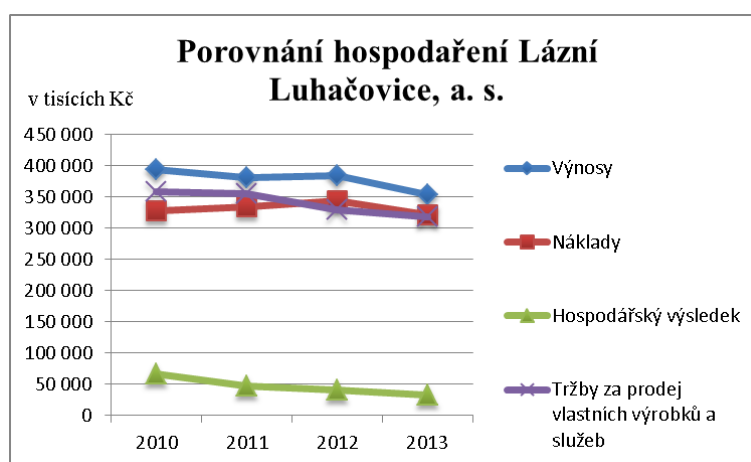
V analýze jsem se vycházela z rozvah a výkazů zisků a ztrát za léta 2010 až 2013. Zaměřila jsem se na hospodaření společnosti, tedy na celkové výnosy, náklady a hospodářský výsledek a také na tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, což je hlavní předmět podnikání. Z rozvahy jsem počítala rentabilitu vlastního kapitálu (jako podíl čistého zisku a vlastního kapitálu) a celkovou zadluženost (jako podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům) společnosti.

Následuje tabulka s daty k ekonomické analýze, poté pro lepší přehlednost graf porovnání hospodaření a dále komentáře jak k hospodaření, tak k rentabilitě a zadluženosti.

Tab. 3 Data k ekonomické analýze

	2010	2011	2012	2013
Výnosy	394 172	381 277	383 418	353 012
Náklady	327 391	334 647	343 231	320 845
Hospodářský výsledek	66 781	46 630	40 187	32 167
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	357 710	354 648	329 682	317 730
Rentabilita vlastního kapitálu	19,62%	12,09%	9,43%	7,02%
Celková zadluženost	64,26%	59,07%	51,45%	44,60%

Všechny údaje kromě rentability vlastního kapitálu a celkové zadluženosti jsou v tisících korunách.



Graf 1 Porovnání hospodaření Lázní Luhačovice, a. s.

Z údajů z výkazů zisků a ztrát Lázní Luhačovice, a. s. jsem sestavila graf, který poukazuje na hospodaření společnosti v průběhu let 2010 až 2013. A i když v říjnu 2012 vešla v platnost nová vyhláška, která stanovila změnu v Indikačním seznamu pro lázeňskou léčbu a která se zase od ledna 2015 změnila a určité kroky vzala zpět, ve výkazech Lázní Luhačovice, a. s. nebyl zaznamenán žádný markantní pokles tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, na čemž lázně stojí. Hlavním důvodem, proč nezaznamenaly razantní pokles v tržbách je poměr klientů přes zdravotní pojišťovny a samopláteckých klientů, na jejichž přilákání se Lázně Luhačovice, a. s. velkou měrou zaměřily již dlouho před zmiňovanou změnou indikačního seznamu.

Tak jako se razantně neměnily tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, tak se v průběhu porovnávaných 4 let výrazně neměnily ani celkové výnosy, pouze náklady se v roce 2011 zvýšily a proto se hospodářský výsledek z roku 2010 na 2011 snížil o 20 milionů korun. Ze sledovaných let byl pro Lázně Luhačovice, a. s. nejslabší rok 2013, kdy klesly tržby

za prodej vlastních výrobků a služeb o zhruba 12 milionů korun a hospodářský výsledek byl 32 167 000 korun.

Ukazatel rentabilita vlastního kapitálu měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků. V případě Lázní Luhačovice, a. s. je každým rokem rentabilita nižší a v roce 2013 skončila na 7 %. Ale tento ukazatel by měl dosahovat vždy vyšších hodnot, než je průměrný roční výnos pětiletých státních dluhopisů do doby splatnosti, což splňuje, jelikož výnosnost pětiletého reinvestičního dluhopisu po zdanění je 1,51 %.

Celková zadluženost Lázní Luhačovice, a. s. se v průběhu analyzovaných 4 let snižuje a to z 64 na 45 %, což znamená, že se snižuje míra krytí firemního majetku cizími zdroji a snižuje se tak riziko pro věřitele, hlavně pro banku. Tento vývoj je příznivý, protože pokud bude společnost chtít nakupovat další aktiva a nebude mít možnost je financovat z vlastních zdrojů, věřitel (banka) nebude mít problém kapitál půjčit, díky aktuální situaci zadluženosti, která je pod 50 %.

Cílem společnosti je spokojený zákazník, přesněji host, kterému se ulevilo od zdravotních obtíží, nebo jen načerpal potřebnou energii. K tomu přispívají s pokrokem a novými poznatky lékařské vědy odborné vyšetřovací metody a balneologické postupy, modernizace budov se zachováním tradic, aktuální produktová nabídka podle potřeb hostů nebo moderní metody řízení lázeňského podniku i komunikace. Za vším stojí v průměru 500 zaměstnanců zdravotnických i jiných profesí, kteří vytváří co nejlídnější atmosféru pro hosty.

4.2 Dispoziční možnosti pro incentivní cestovní ruch v Lázních

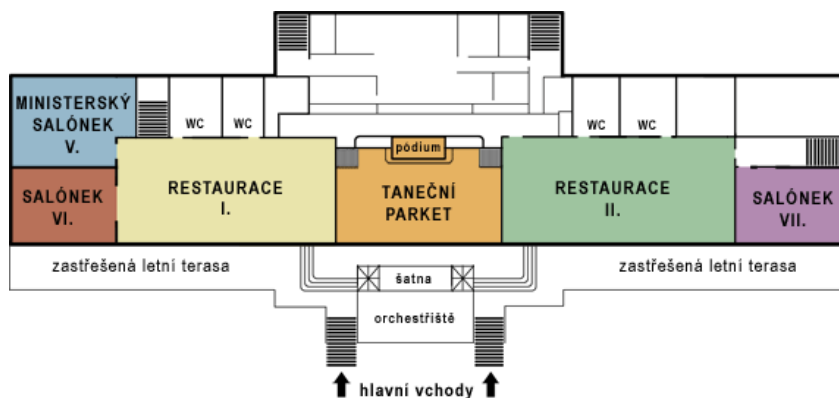
Luhačovice, a. s.

Společnost Lázně Luhačovice, a. s. disponuje funkcionalistickým objektem Společenský dům, který umožňuje pořádat společenské a kongresové akce od 8 osob do 700 osob a velkoryse řešeným Spa & Wellness hotelem Alexandria ***** umožňující pořádání společenských a firemních akcí do 80 osob (Konference & Events – Nabídka kongresových služeb).

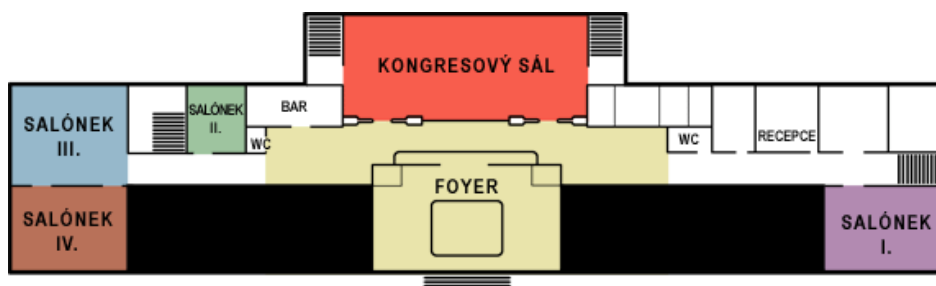
4.2.1 Kongresové centrum Společenský dům

Kongresové centrum Společenský dům je od roku 2009 zrekonstruován a nyní jej tvoří hlavní kongresový sál s kapacitou až 250 osob s možností propojení audio a video

technikou se salónek, který disponuje rozlohou až pro 80 osob. Ve Společenském domě se dále nachází sedm salóneků pro 8 až 80 osob, dvě restaurace, každá až pro 160 osob, které je možno spojit tanečním parketem a stylovou vinárnou s živou hudební produkcí pro 140 osob. Jednotlivé prostory jsou spojeny foyer a chodbami, které jsou ideální pro konání doprovodných prezentací, registrací i třeba výstav. (Konference & Events – Společenský dům).



Obr. 2 První nadzemní podlaží













Obr. 3 Druhé nadzemní podlaží

Aktuálně jsou ve Společenském domě prostory vhodné pro všechny akce MICE obchodního cestovního ruchu a také další akce:

- kongresy,
- konference,
- školení pro zaměstnance či obchodní partnery,
- výjezdní zasedání vedení firem,
- firemních akcí pro zaměstnance,
- společenské akce jako jsou plesy, rauty, výroční oslavy (Konference & Events – Společenský dům).

Tab. 4 Kapacity prostor ve Společenském domě

	Divadlo	Škola	U forma	I forma	O forma	T forma	Banket I	Banket II	Coctail	Raut
										
Kongresový sál	210	120	44	40	48	46	132	112	180	160
Salónek I	70	48	30	22	34	28	40	32	-	-
Salónek II	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-
Salónek III	80	54	36	30	40	34	54	64	50	45
Salónek IV	60	45	30	30	22	25	40	48	45	40
Salónek V	52	51	25	20	30	25	48	52	75	60
Salónek VI a VII	50	36	-	-	-	-	48	60	60	55
Restaurace I a II	200	129	95	90	105	100	132	160	210	200
Vinárna Domino	100	66	-	50	-	-	70	140	150	150

Co se týče technického vybavení místností, tak samozřejmě je zdarma připojení k internetu přes wi-fi. Konferenční a IT technika (projektory, projekční plátna, flipcharty, LCD televizory, DVD přehrávače, ozvučení, tlumočnické služby) jsou do místností připraveny podle charakteru a požadavků klienta (Konference & Events – Společenský dům).

Tab. 5 Technické údaje prostor ve Společenském domě

	telefonní linka	zásuvka 380V	zásuvka 230V	wi-fi	pódium	zatemnění	podlahové krytí	plocha m ²	výška (metry)
Kongresový sál	ne	ano	ano	ano	fixní	ano	parkety	206,8	6
Salónek I	ne	ne	ano	ano	mobilní	ano	parkety	86,64	3,5
Salónek II	ne	ne	ano	ano	nelze	ano	parkety, koberec	32,92	3,5
Salónek III	ne	ne	ano	ano	mobilní	ano	parkety	102,6	3,5
Salónek IV	ne	ne	ano	ano	mobilní	ano	parkety	83,79	3,5
Salónek V	ne	ne	ano	ano	mobilní	ne	koberec	113,52	3,5
Salónek VI a VII	ne	ne	ano	ano	mobilní	ne	marmoleum	87	3,8
Restaurace I a II	ne	ne	ano	ano	mobilní	ne	marmoleum	260,15	3,8
Taneční parket	ne	ne	ano	ano	fixní	ne	parkety	159,72	-
Vinárna Domino	ne	ne	ano	ne	fixní	ano	koberec	314,05	3,5

Catering ve Společenském domě nabízí coffee breaky, pracovní i slavnostní menu, bufety, rauty, koktejly i číše vína. K akcím patří i doprovodné akce a Lázně Luhačovice, a.s. mezi ně řadí wellness procedury, výlety do okolí, ochutnávky, vín, doutníků, exkurze s degustacemi, outdoor aktivity, hudební programy, fotokoutek, mobilní casino, bodypainting, facepainting a mnoho dalšího (Konference & Events – Společenský dům).










4.2.2 ALEXANDRIA **** Spa & Wellness hotel

Hotel tvoří dvě propojené budovy, kde původní budova zůstala ve stylu třicátých let minulého století, ve kterém byla postavena, naopak nová budova skýtá moderní styl, ale

v obou jsou komfortní pokoje čtyřhvězdičkového hotelu. Pro firmy hotel nabízí reprezentační klimatizované prostory, výhodné ceny ubytování, atraktivní konferenční balíčky. Veškeré služby jsou pod jednou střechou: profesionální servis, špičková gastronomie, wi-fi připojení, moderní konferenční technika a v neposlední řadě bazén, saunový svět, fitness centrum i lázeňské a wellness procedury (Konference & Events – Hotel Alexandria ****).

Nyní lze ve Spa & Wellness hotel ALEXANDRIA **** připravit školení, jednání, prezentace, semináře, workshopy, meetingy, výjezdní zasedání, tiskové konference, firemní či výroční oslavy, vánoční večírky, konference a další (Konference & Events – Hotel Alexandria ****).

Tab. 6 Konferenční uspořádání a kapacita Hotelu Alexandria ****

	Plocha	Banket	Raut	Škola	Divadlo	U forma	U forma	I forma	O forma	T forma
	m ²									
Francouzská restaurace	157	60	80 - 150	-	-	-	-	30	-	30
Night club	252	85	60	50	70	30	50	30	30	30

Hotel pro eventy pořádané v jejich prostorách nabízí živou nebo reprodukovanou hudbu, moderátory, vystoupení revivalových kapel, grilování či rožnění, barmanské show, karaoke, funcasino, a mnohé další (Konference & Events – Hotel Alexandria ****).

Nabízí se také coffee break, lehké občerstvení, servírovaný nebo bufetový oběd či večeře, číše vína, koktejly, rauty, bankety nebo recepce.

4.3 Současná situace v Lázních Luhačovice, a. s.

Cílem kongresového týmu Lázní Luhačovice, a. s. je individuální a osobitý přístup ke každému zákazníkovi. Dbají na vysokou profesionalitu organizované akce a díky vysoké spolehlivosti si tento tým získal mnoho stálých klientů a smluvních partnerů (Konference & Events – Nabídka kongresových služeb).

4.3.1 Pořádání meetingů firem v Lázních Luhačovice, a. s.

Společenský dům pořádá v průběhu roku průměrně 40 akcí. Když rozdělíme akce podle počtu zúčastněných osob, tak se zde konají větší akce až pro 600 osob, kterých je přibližně polovina a druhou polovinu tvoří akce, na nichž je okolo 100 – 250 osob. Ve větších akcích najdeme akce MICE sektoru jako jsou různé lékařské kongresy a dále to jsou festivaly či

reprezentační ples Lázní Luhačovice, a. s. Do menších akcí je možno zařadit různé soukromé oslavy, svatby či pro nás významné firemní zasedání (meetingy) a firemní večírky. Poslední zmiňované akce tvoří zhruba třetinu akcí ve Společenském domě. Pokud jsou tyto akce přes noc, využívají jejich účastníci možnosti ubytování v blízkosti Společenského domu a také vyzkouší buď wellness či lázeňské procedury. Jelikož jsou zisky z meetingů firem účtovány spolu s ostatními akcemi, nemůžeme zisk pouze firemních akcí přesně vyčíslit.

ALEXANDRIA **** Spa & Wellness hotel pořádá díky svým možnostem pouze akce menšího typu, na kterých se v průměru účastní 30 osob a jsou to převážně firemní akce jako například výjezdní zasedání, porady, jednání s obchodními partnery či vánoční nebo výroční večírky. Účastníci těchto akcí využívají veškeré služby, které hotel nabízí pod jednou střechou, ať už se jedná o ubytování, gastro služby, doprovodný kulturní program či pro lázeňské místo typické wellness a lázeňské procedury. Během roku se koná v ALEXANDRII **** Spa & Wellness hotelu přibližně 50 akcí zmiňovaného typu.

4.3.2 Přínos incentivního cestovního ruchu pro Lázně Luhačovice, a. s.

Přesně vyčíslit přínos incentivního cestovního ruchu pro Lázně Luhačovice, a. s. je velmi složité. Kromě samotných akcí pořádaných pro zaměstnance či obchodní partnery ve Společenském domě nebo v Hotelu Alexandrie **** je důležité brát v potaz, že účastníci těchto akcí mají služby již zaplacené od pořádající firmy. Nevadí jim proto přikoupit si proceduru, nebo jinou službu navíc. Tím, že akce nejsou z převážné většiny pro celé rodiny, hosté přivázejí více suvenýrů než ti, kteří jedou do Lázní Luhačovice, a. s. s rodinou nebo s partnerem na prodloužený víkend nebo jiný produkt. Pokud akce na hostech zanechá pozitivní dopad a to ve všech ohledech: v průběhu připraveného programu, v rámci ubytovacích, stravovacích služeb, přístupu zaměstnanců, ale i prostředí města, může se očekávat, že určitá část hostů navštíví Lázně Luhačovice, a. s. soukromě a hlavně je to world of mouth reklama, která je v dnešní době nejdůležitější.

Díky tomu, že incentivní cestovní ruch není sezónní, na rozdíl od hostů ze skupiny samoplátecké klientely, mohou tyto akce alespoň z části vyplnit volné kapacity.

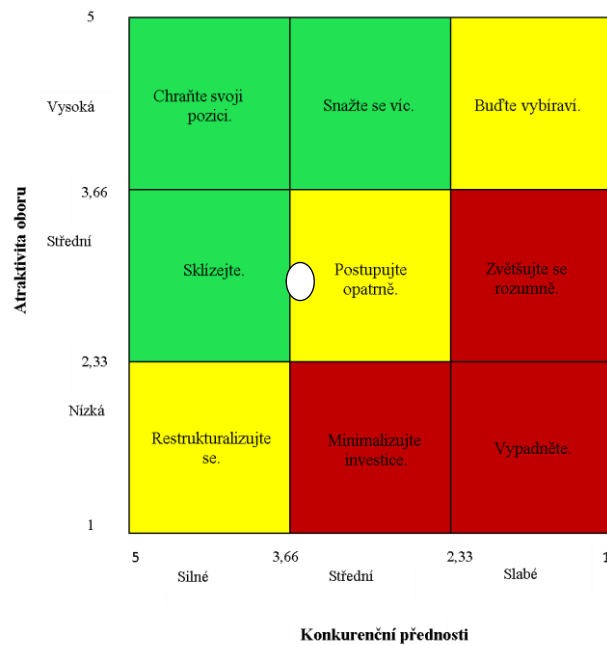
Jelikož jsou tržby z meetingů firem ve Společenském domě účtovány spolu s ostatními akcemi, nemůžeme je přesně vyčíslit, ale tvoří cca třetinu tržeb ze všech akcí, které se ve Společenském domě konají. Co se týče incentivních akcí v hotelu Alexandria ****, ty tvoří kolem 15 % tržeb celého provozu.

4.4 Portfolio matice GE firmy McKinsey pro incentivní cestovní ruch v Lázních Luhačovice, a. s.

GE matice pro incentivní cestovní ruch upřesní postavení incentivního cestovního ruchu v rámci Lázní Luhačovice, a. s. a ukáže, jestli a případně jak moc jsou eventy pro společnost důležité a také, jestli by měla společnost do tohoto sektoru v budoucnu investovat. To vše pomocí vybraných faktorů konkurenčních předností, které se zabývají incentivním cestovním ruchem v Lázních Luhačovice, a. s. a faktorů atraktivit oboru, jež jsou zaměřeny na celý trh incentivního cestovního ruchu v rámci České republiky. Bližší teoretické poznatky o portfolio matici jsou v kapitole 3.2.

Tab. 7 Faktory konkurenčních předností a atraktivit oboru

Faktory konkurenčních předností	Váha	Známka	Výsledek
Podíl na trhu	0,1	3	0,3
Růst tržního podílu	0,1	4	0,4
Vnímaná hodnota služeb zákazníka	0,15	4	0,6
Hrubá marže	0,05	3	0,15
Efektivita marketingu	0,1	3	0,3
Kvalita dodavatelů	0,1	3	0,3
Kvalita personálu	0,2	4	0,8
Relativní inovační potenciál	0,05	2	0,1
Zkušenosti managementu	0,15	3	0,45
Celkem	1	-	3,4
Faktory atraktivit oboru	Váha	Známka	Výsledek
Velikost a tempo růstu trhu	0,15	3	0,45
Ziskovost oboru	0,1	3	0,3
Náročnost a dostupnost vstupů	0,15	2	0,3
Politická situace	0,05	1	0,05
Síla konkurence	0,2	4	0,8
Technologická náročnost	0,05	3	0,15
Legislativní aspekty	0,15	2	0,3
Cenová stabilita	0,05	3	0,15
Sezónnost trhu	0,1	3	0,3
Celkem	1	-	2,8



Obr. 4 GE matice pro incentivní cestovní ruch v Lázních Luhačovice, a. s.

Společnost, jejíž zkoumané odvětví se v GE matici objeví v kvadrantu „postupujte opatrně“, z něj má přijatelné zisky a také stabilní zákaznickou základnu, ale zároveň to pro ni znamená, že udržení současné úrovně tržeb ji stojí větší úsilí. Přesto by společnost měla tyto aktivity zachovat, případně zvýšit produktivitu a posílit faktory, které ji odlišují od konkurence. Na druhou stranu by měla investovat do maximálního zefektivnění řízení a monitoringu všech procesů v rámci incentivního cestovního ruchu v Lázních Luhačovice, a. s., protože se jí mohou dotknout veškeré změny na trhu (nová agresivní konkurence, náhlý zájem nebo naopak pokles poptávky po eventech).

4.5 SWOT analýza incentivního cestovního ruchu v Lázních

Luhačovice, a. s.

Díky předchozím analýzám, jsem se rozhodla pro zpracování SWOT analýzy, která dotvoří obraz o incentivním cestovním ruchu v Lázních Luhačovice, a. s. a vymezí jeho hlavní silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, které jej ovlivňují. Její teoretické poznatky jsou shrnuty v kapitole 3.1.

Tab. 8 SWOT analýza incentivního cestovního ruchu v Lázních Luhačovice, a. s.

<p style="text-align: center;">Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - možnost využití wellness a lázeňských procedur - lázeňské prostředí a atmosféra místa - společenský dům i Hotel Alexandria se nacházejí nedaleko od sebe i od ostatních možností ubytování - dopravní dostupnost - veškeré služby jsou poskytovány od jedné společnosti - personální kapacity - prostorové kapacity pro různé typy akcí 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nemožnost bezbariérového přístupu do Společenského domu - neexistující netradiční aktivity: golfové hřiště, jízdárna s koňmi, přírodní lanové centrum apod. - nedostatečné parkovací prostory - nedostatečná propagace Lázní Luhačovice, a. s. jako místa pro pořádání meetingů firem
<p style="text-align: center;">Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zřízení wi-fi připojení na veřejném prostranství města - možnost náklady za incentivní turistiku zařadit do zdanitelných nákladů firem - více firem se zahraničním kapitálem v České republice - větší propagace města Luhačovice jako místa pro pořádání incentivních akcí - postavení letiště pro možnost většího počtu zahraniční klientely 	<p style="text-align: center;">Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ekonomická situace státu nebo v Evropě - blízkost krajského města Zlín s kongresovým moderně vybaveným centrem a dalšími prostory, kde je možnost pořádání eventů - konkurence hotelů v Luhačovicích s možnostmi pořádání kapacitně menších akcí

Po zpracování SWOT analýzy lze vidět, že incentivní cestovní ruch v Lázních Luhačovice, a. s. má více silných stránek a příležitostí než těch slabých stránek a hrozeb, což je určitě dobře a na těch pár slabých stránkách by se mohla společnost v budoucnosti zaměřit, aby je odstranila, nebo alespoň zmírnila.

Myslím si, že největší slabou stránkou, která by se měla co nejdříve odstranit je propagace incentivního cestovního ruchu a s tím souvisí i druhá slabá stránka a tou je chybějící netradiční atraktivita, kterou by Lázně Luhačovice, a. s. mohly mít ve své nové marketingové kampani.

Hlavní silnou stránkou je nezaměnitelná atmosféra města Luhačovice, kde na návštěvníka dýchne odkaz Dušana Jurkoviče a lázeňský vzduch. Silnou stránkou samotné akciové společnosti jsou flexibilní možnosti jak ubytovacích služeb, tak prostor, kde se jednotlivé akce mohou pořádat, ale také dostatečné personální zabezpečení.

A podle mě hlavní příležitostí, nejen pro Lázně Luhačovice, a. s., ale pro všechny prostory, ve kterých se koná incentivní cestovní ruch, by byla možnost zařadit náklady za tyto akce do zdanitelných nákladů firmy.

Hrozbou pro incentivní cestovní ruch v Lázních Luhačovice, a. s. je konkurence a to ve formě krajského města Zlína díky modernímu kongresovému centru a také dalších hotelů přímo v Luhačovicích, které jsou schopny ve svých prostorech pořádat akce menšího rázu.

5 ANALÝZA POPTÁVKY PO INCENTIVNÍM CESTOVNÍM RUCHU

Souhrnné statistiky v rámci České republiky ani Evropy o počtu konání akcí incentivního cestovního ruchu nejsou a je to díky tomu, že povětšinou se účastníci dopravují do místa konání samostatně a různými dopravními prostředky a někdy dokonce nemají ani domluvené společné ubytování v jednom objektu, proto je složité vést o incentivním cestovním ruchu statistiky.

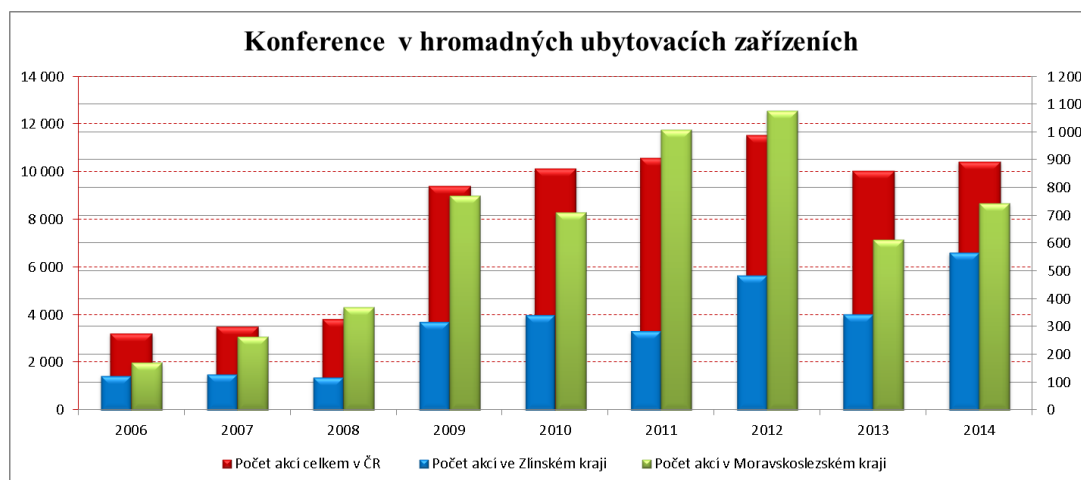
V tomto směru se postupem času snad situace vylepší, protože Ministerstvo pro místní rozvoj ukončilo k 30. 6. 2014 projekt: Zkvalitnění informací o kongresovém a incentivním cestovním ruchu, který měl za cíl zajistit a zkvalitnit statistické data o počtu a struktuře organizátorů těchto na trhu cestovního ruchu České republiky, o počtu, struktuře a regionálním rozložení jimi provedených akcí a počtu a struktuře účastníků těchto akcí. Dále byly zjišťovány údaje o poskytovatelích prostor pro akce organizovaný v tomto odvětví na trhu ČR (Zkvalitnění informací o kongresovém a incentivním cestovním ruchu, © 2011).

I tato naposledy zmíněná zjišťovaná data budou velmi prospěšná, jelikož aktuálně jsou k dispozici pouze údaje Českého statistického úřadu o počtu a účastnících na konferencích v hromadných ubytovacích zařízeních tak, jak můžete vidět na následujících dvou grafech. Pro srovnání jsem využila data o celé České republice a Zlínském a Moravskoslezském kraji, kterými se zabývám následně v analýze poptávky po incentivním cestovním ruchu.

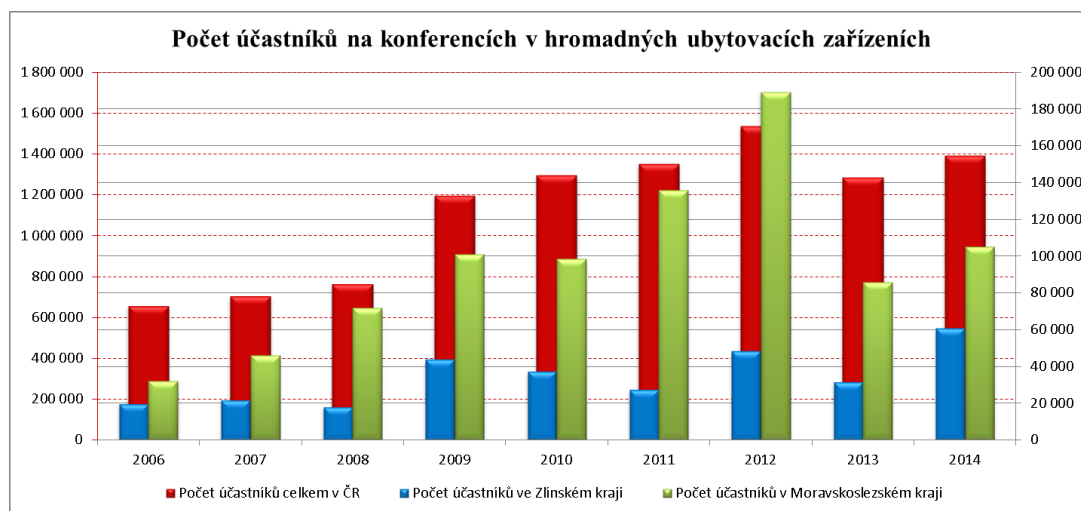
Počet kongresů a počet účastníků na těchto akcích je zjišťován výkazy o návštěvnosti v hromadných ubytovacích zařízeních. Údaje jsou souhrnem dat za zpracované dotazníky. Do počtu zařízení jsou od roku 2009 zahrnuta všechna hromadná ubytovací zařízení, která v průběhu sledovaného období vykazala alespoň jednu akci s 50 a více účastníky. Do roku 2008 to byla všechna zařízení, která vykazala alespoň jednu akci nad 100 účastníků (Metodika – časové řady cestovní ruch, © 2015).

Pro velké rozdíly v hodnotách celé České republiky a jednotlivých krajů jsem využila v obou grafech pro lepší orientaci dvě svislé osy, hlavní (červené barvy) je určena pro celou Českou republiku, jež má v grafu červený sloupec. Vedlejší svislá osa je poté v měřítku pro Zlínský a Moravskoslezský kraj.

Pro lepší přehlednost v grafech, které spolu úzce souvisí, jsou komentáře k oběma následujícím grafům až pod nimi.



Graf 2 Počet konferencí konaných v hromadných ubytovacích zařízeních



Graf 3 Počet účastníků na konferencích konaných v hromadných ubytovacích zařízeních

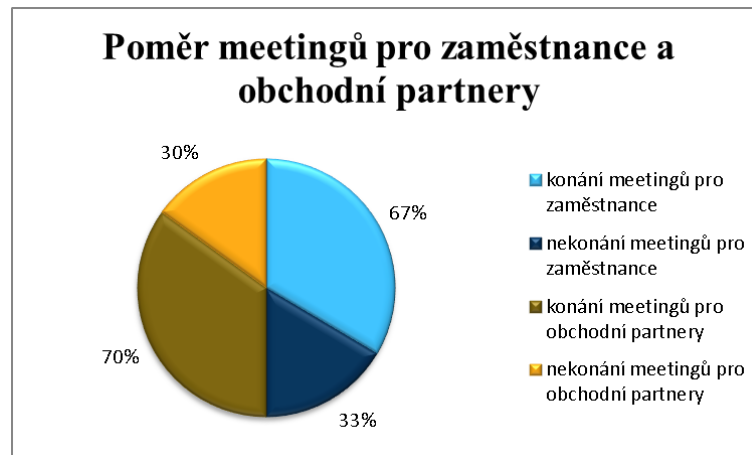
Jak můžeme vidět, změna metodiky, která se poprvé projevila v hodnotách roku 2009, byla značná, poté až do roku 2012 byla celorepubliková tendence jak jednotlivých akcí, tak počtu účastníků rostoucí. Co se týče dvou zmiňovaných krajů, lépe je na tom kraj Moravskoslezský, který měl do roku 2012 dvojnásobnou převahu v počtu akcí i v jejich účastnících nad krajem Zlínským. Dokonce v roce 2011 byl počet akcí ve Zlínském kraji pouze 286 oproti 1008 akcím konaných v kraji Moravskoslezském (Cestovní ruch – časové řady, © 2015). Roky 2013 a 2014 byly těmi slabšími v pořádání těchto akcí, ale nastupuje znovu rostoucí tendence. Naopak pro Zlínský kraj to byl sice propad oproti roku 2012, ale ne tak markantní jako pro Moravskoslezský kraj a v roce 2014 je rozdíl jenom 176 akcí.

Pro získávání primárních informací jsem využila osobního dotazování, při němž bylo možné navázat úzký kontakt s respondenty. Dotazování jsem prováděla formou dohodnutého rozhovoru, čemuž předcházela analýza firem, které byly následně přes e-mailové adresy kontaktovány. Firmy byly analyzovány podle počtu zaměstnanců. Jelikož oficiální databáze krajské hospodářské komory ani evropské databanky tento údaj neudávají, pokud nejsem členem, využila jsem proto marketingovou databázi Merk. Z databáze jsem segmentovala společnosti se sídlem ve Zlínském a Moravskoslezském kraji, které mají od 50 do 200 zaměstnanců. Ve výsledku bylo v databázi přes 1200 společností splňující tato kritéria, což bylo pouze 0,06 % ze všech údajů, které v databázi existují. Po této segmentaci jsem firmy kontaktovala přes e-mailové adresy a v 15 firmách ze Zlínského a taktéž v 15 firmách z Moravskoslezského jsem požádala o rozhovor a sjednala si osobní schůzku. V dohodnutém rozhovoru jsem používala techniku vyplňování PAPI neboli paper aided personal interviewing což v překladu znamená, že jsem odpovědi zaznamenávala do vytištěných dotazníků.

Zaměření či specifikaci oboru podnikání firem jsem v tomto případě nebrala v potaz, jelikož meetingy mohou pořádat jak neziskové organizace (školy, obce, kraje, nadace), tak obchodní společnosti (akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným).

V analýze jsem se zaměřila na dva typy incentivního druhu cestovního ruchu, a to na klasický typ firemních večírků nebo incentivních cest za odměnu pro zaměstnance firmy a na meetingy či večírky pořádané pro obchodní partnery, které jsou do incentivního cestovního ruchu zařazovány až v posledních letech. Ve firmách jsem poté jednala s personálním ředitelem, abych získala informace o firemních akcích pro zaměstnance, a o informace z prostředí akcí pořádaných pro obchodní partnery jsem si sjednala schůzku s obchodním ředitelem. Ne vždy tomu ale tak bylo a v několika případech jsem oba dotazníky řešila s obchodním ředitelem a v menších firmách i s ředitelem celé společnosti. V dotaznících jsem se zaměřila na dvě úrovně meetingů firem a to na hromadné a individuální a tyto dvě roviny jsem dále rozpracovávala.

Když se blíže zaměřím na konání či nekonání meetingů, které jsou pořádány pro všechny zaměstnance nebo obchodní partnery, popřípadě určité oddělení, úseky, apod., nezávisle na geografickém členění, tak jejich procentuální vyjádření vidíme v následujícím výšečovém grafu.



Graf 4 Poměr meetingů pro zaměstnance a obchodní partnery

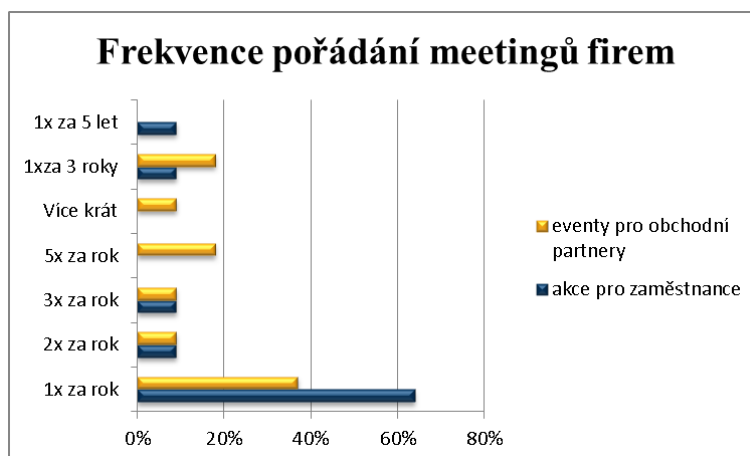
Výšečový graf jsem rozdělila na dvě půlky, které zobrazují na jedné straně meetingy pro zaměstnance a na druhé straně meetingy pro obchodní partnery a je vidět, že firmy více pořádají eventy pro obchodní partnery. V poměru pořádání či nekonání meetingů jak pro zaměstnance, tak pro obchodní partnery je poměr srovnatelný, kdy třetina firem akce nepořádá.

Dále se již budu zabývat analýzou poptávky po incentivním cestovním ruchu ve Zlínském, a poté v Moravskoslezském kraji, kde zjistíme, jak si vedou tyto dva kraje, když je porovnáme podle ekonomických ukazatelů míry nezaměstnanosti, počtu registrovaných subjektů. Zlínský kraj má ukazatel míry nezaměstnanosti o něco lepší než Moravskoslezský. Přesněji míra nezaměstnanosti v roce 2013 byla ve Zlínském kraji 8,34 % a v kraji Moravskoslezském se míra nezaměstnanosti dostala nad deset procent, 10,34 %. V počtu registrovaných subjektů za rok 2013 je na tom lépe kraj Moravskoslezský, ve kterém je registrováno 248 500 subjektů oproti 138 197 subjektů ve Zlínském kraji.

5.1 Analýza poptávky ve Zlínském kraji

Firmy ve Zlínském kraji v pořádání akcí ať už pro zaměstnance, tak pro své obchodní partnery jsou na tom procentuálně stejně a lépe než oba kraje dohromady. Přesněji 73 % firem pořádá akce pro své zaměstnance i pro své obchodní partnery a z průzkumu mohou říci, že pokud firmy nepořádají jeden z eventů, tak se nekoná ani ten druhý event. Důvod, proč se ve firmách nekonají tyto akce, je z poloviny kvůli finanční situaci a druhá polovina je z důvodů vedení či zaměstnanců firmy, při pořádání akcí pro zaměstnance. U eventů

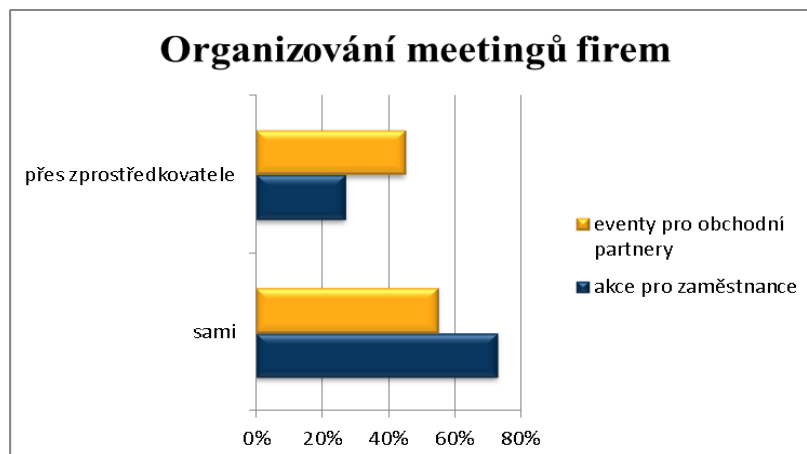
pro obchodní partnery jsou důvody zakázková výroba nebo obchodní partneři po celé Evropě, popřípadě světě.



Graf 5 Frekvence pořádání meetingů firem ve Zlínském kraji

Podle očekávání převažují meetingy konané jednou ročně a to převážně v akcích pro zaměstnance a hlavní důvod je volno všech zaměstnanců při odstávce výroby či jiném celofiremním volnu. Akce jsou to dobrovolné a z 50 % je to v období před Vánocemi. Při akcích konaných vícekrát během roku je motivem odměna, utužení kolektivu, tak jako u akcí konaných jednou za rok či méně často, ale také určitá forma školení, a proto účast na těchto akcích je povinná. Z grafu je vidět, že eventy pro obchodní partnery jsou častější a některé firmy je pořádají i více krát než 5 krát do roka. Příčina je v tom, že obchodní partneři na tyto akce jezdí jako na služební cesty a také proto, že firmy potřebují utužení vztahů, případně představení firmy, nových produktů, či poděkování obchodním partnerům více než svým zaměstnancům. S tím také souvisí, jestli jsou meetingy s přenocováním či nikoliv, v případě akcí pro zaměstnance je 64 % jednodenních, 27 % dvoudenních a firma, která pořádá akce vždy po pěti letech, má akci přes prodloužený víkend, tudíž na 2 noci. Všechny oslovené firmy pořádající meetingy pro své obchodní partnery je organizují minimálně přes noc, jedna s oslovených firem na tři dny.

Chod jakýchkoliv akcí je nutné dobře naplánovat, vše dobře připravit, zajistit a zkoordinovat. Vedení může oslovit někoho ze svých zaměstnanců nebo je možnost oslovit zprostředkovatele, kterým je většinou eventová agentura, jenž má mnohem větší zkušenosti než zaměstnanec (většinou asistentka personálního, obchodního či přímo ředitele společnosti), jehož to není náplní práce. Jaký je poměr při organizování meetingů firem ve Zlínském kraji ukazuje následující graf.



Graf 6 Organizování meetingů firem ve Zlínském kraji

Eventy pro obchodní partnery jsou více než akce pro zaměstnance pořádány přes zprostředkovatele, ale u obou meetingů je to méně než padesát 50 %, přesněji u eventů pro obchodní partnery 45 % a u akcí pro zaměstnance pouhých 27 %.

Dále jsem rozdělila analýzu pořádání meetingů firmami ve Zlínském kraji na akce pro zaměstnance a eventy pro obchodní partnery, protože kritéria těchto dvou meetingů se značně liší.

5.1.1 Akce pořádané pro zaměstnance

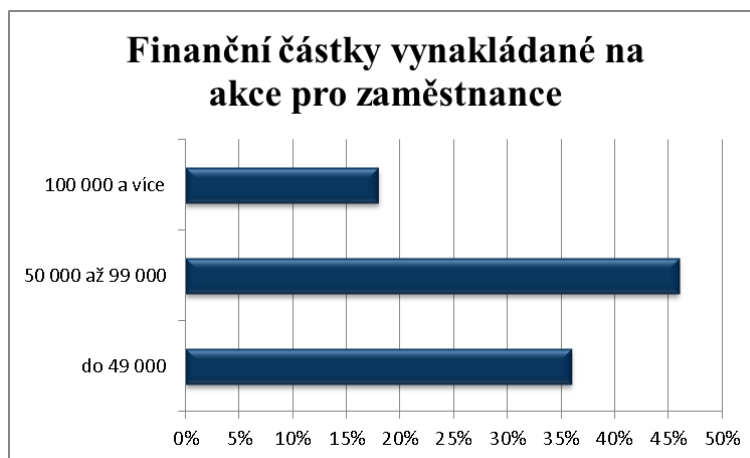
U akcí pro zaměstnance, které jsou jednodenní a jednou za rok, většina firem volí variantu organizování vlastními prostředky, důvodem je stejný scénář, stejné místo buď ve firemních prostorách, nebo v restauraci, salóнку apod. v obci, kde má firma sídlo, a nenáročný program. V tomto případě firmy chápu, zarezervovat bowling, vinný sklep, raut a reprodukovanou hudbu každoročně ve stejných prostorech není až tak velký problém. Ve firmách, které pořádají akce pro zaměstnance prostřednictvím agentury, se konají akce méně než jednou za rok (1x za 3 nebo 5 let) a jsou to akce většího rázu a tím pádem chce firma profesionální organizaci (ples, akce i pro rodinné příslušníky), ale jsou i výjimky, kdy firma každoroční akci nechává na agentuře, protože chce pro zaměstnance nevšední zážitek, jež by sama nezajistila. Ostatní firmy, které akce pořádají sami a každý rok na jiném místě, v jiném městě a s jiným programem (zážitková gastronomie, jízda na koni, wellness služby, výlety, různé sportovní aktivity) a nemají přímo oddělení, které se zabývá pořádáním těchto akcí, což žádná z firem, kterou jsem navštívila, nemá, zbytečně zatěžuje pracovníka, který všechno musí zařizovat. Vedení většinou platí tomuto pracovníkovi přesčasy, protože ve své pracovní době zařizuje akci pro zaměstnance

a nemůže se věnovat své náplni práce a musí jí dodělávat jindy. Když to srovnám s provizí, kterou si bere zprostředkovatel akcí, tak by firma měla za stejné náklady profesionálně zorganizovanou akci, bez stresových situací pro svého zaměstnance.

Když jsem se zeptala personálního ředitele, co by přivítali v nabídce, v 64 % zaznělo: nevím a nic, 64 % firem je spokojených s tím co má ve svém portfoliu aktivit či restaurací. Pokud více než polovina neví, co by přivítali, je to možnost začít přemýšlet o službách zprostředkovatele. Zbýlých 36 % by přivítalo určitou formu zážitku, ať už je to sport nebo jiná netradiční zábava.

A co se týká toho, co od akce očekávají, tak je to odreagování, zábava pro zaměstnance, utužení vztahů mezi nimi, neformální komunikace s vedením a také loajalita firmě. Pokud firma vyhodnocuje akce, tak jsou to buď ty větší akce, nebo akce, kterým předchází určité školení a účast je na nich povinná.

Poslední otázkou v analýze hromadných akcí pro zaměstnance byla částka, kterou firma uvolňuje na tyto akce, hodnoty byly různorodé, proto jsem vytvořila tři kategorie a to, do 49 tisíc, od 50 do 99 tisíc a nad 100 tisíc korun.



Graf 7 Finanční částky vynakládané na akce pro zaměstnance ve Zlínském kraji

Druhou úrovní incentivního cestovního ruchu, kterou jsem se zabývala, jsou individuální incentivní zájezdy jako motivační nástroj pro zaměstnance. Tuto formu motivace používá pouze 27 % firem, z toho čtvrtina je zahraničních zájezdů na týden pro dvě osoby za nejvíce zakázek za rok. Zbýlé $\frac{3}{4}$ jsou tuzemské zájezdy buď na víkend pro 2 osoby, nebo na týden pro 4 osoby a dostávají se za nejvíce zakázek za rok, nebo v rámci celoroční vnitrofiremní soutěže nebo po určitém počtu odpracovaných let ve firmě. A důvodem proč

nepoužívají incentívni zájezdy jako motivaci jsou z 55 % finance a zbytek firem má jinou formu incentív (finanční odměny, slevové poukazy, poukazy na masáže, vitamíny).

5.1.2 Eventy pořádané pro obchodní partnery

Přestože eventy pro obchodní partnery jsou ze 45 % pořádány přes zprostředkovatele, stále se mi to zdá málo na to, že to nejsou firmy věnující se zajišťování takových meetingů den co den. A důvodem proč dělat eventy, je zapůsobit dobrým dojmem na své obchodní partnery. Dalším faktem, který by měl přispět ke spolupráci se zprostředkovatelem, jsou prostory, kde jsou akce pořádány, 63 % meetingů začíná ve firemních prostorách, ale 82 % jich dále pokračuje jinde, většinou pokaždé na jiné místo a s jiným programem.

Náplň eventu se diametrálně liší od náplně akcí pro zaměstnance. Firmy pro obchodní partnery vymýšlejí a chtějí něco lepšího, ať co se týká zábavy, tak i ubytování a stravování a je jedno, jestli jsou to akce pro 30 nebo 120 osob. Kromě prohlídky firmy a představení nového výrobku, technologie apod. se objevují aktivity jako motokáry, laser game, barmanské show, vyjížďky na koních, výlety po okolí, zážitková gastronomie, tenisový či golfový turnaj, wellness procedury a samozřejmě rauty, hudba a tanec. S lepší zábavou, stravou a také díky akcím přes noc jsou částky na eventy pro obchodní partnery vyšší než pro zaměstnance. Ale záleží to na počtu osob a také počtu akcí ročně.

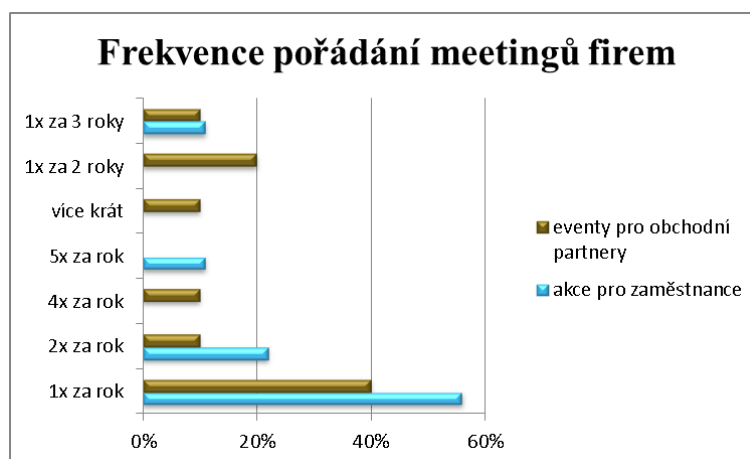
I v rozhovoru s obchodním ředitelem jsem se ptala na to, co by přivítal v nabídce a v tomto případě byla odpověď nevim a nic v 55 % a ostatní chtějí zážitek, netradiční nápady, zajímavé a netradiční prostory k pořádání svých eventů.

A v odpovědích co očekávají, najdeme: zlepšení obchodních vztahů, přilákání nových obchodních partnerů, zvýšení prodeje či zakázek a loajalitu obchodních partnerů.

Tak jako u personálního ředitele jsem se zabývala individuálními akcemi či odměnami pro jednotlivé obchodní partnery i s obchodním ředitelem. 40 % firem nějaké odměny pro jednotlivé obchodní partnery má, ale pouze v 17 % jsou to zájezdy a většinou za nejvíce objednávek za rok. Dalšími odměnami jsou procentní sleva ze zboží po dobu 1 roku při přivedení nového partnera, propagace, reklama za nejvíce zakázek za rok nebo po 5ti leté spolupráci, či limitovaná edice zboží za určité množství odběru a v jednom případě to také byla možnost pořádat akci ve firemních objektech po 10ti leté spolupráci.

5.2 Analýza poptávky v Moravskoslezském kraji

Firmy se sídlem v Moravskoslezském kraji jsou s pořádáním akcí pro zaměstnance o 7 % a pro obchodní partnery o 3 % pod průměrem obou krajů dohromady. Když jsem uváděla, že pokud firma ve Zlínském kraji pořádá jeden typ akcí, tak druhý pořádá také, tak v Moravskoslezském kraji tomu tak není. Některé firmy pořádají akce pro zaměstnance a eventy pro obchodní partnery se nekonají a naopak. V Moravskoslezském kraji jsou finance důvodem, proč nepořádají meetingy, v 73 % a změnila by to zlepšená ekonomická situace, zbylá procenta jsou zakázková výroba při pořádání eventů pro obchodní partnery či nezájem vedení pořádat akce pro zaměstnance.



Graf 8 Frekvence pořádání meetingů firem v Moravskoslezském kraji

Jak je vidět z grafu, převažují zde meetingy pořádané jednou ročně a to jak pro zaměstnance, tak pro obchodní partnery. Myslím, že pokud je motivem poděkování, je to dostatečná frekvence, naopak jednou za tři roky (1x za 5 let ve Zlínském kraji) pořádat akce pro zaměstnance jako poděkování či dokonce pro utužení kolektivu v dnešní době, při relativně vysoké fluktuaci zaměstnanců, ztrácí smysl a jsou to zbytečně investované finance. Naopak 10 % firem organizuje eventy pro obchodní partnery více než 5 krát za rok, což je na stejné úrovni jako ve Zlínském kraji, ale v Moravskoslezském kraji jsem takovou četnost neočekávala.

Při akcích pro obchodní partnery je stejně jako ve Zlínském kraji minimálně jedno přenocování. Z rozhovorů s obchodními řediteli vím, že už to bývá nutný standart, který všichni očekávají. Pro zaměstnance, už to tak obvyklé není, ale v Moravskoslezském kraji jsou akce pro zaměstnance přes noc v 44 % a důvod je zřejmý, zaměstnanci v tomto kraji do svého zaměstnání dojíždějí někdy i více než hodinu a půl a proto by na akce, které jsou v 78 % dobrovolné, nikdo nejezdil.

Organizování meetingů, jak už jsem zmínila dříve, je možné prostřednictvím vlastních zaměstnanců, či nechat přípravu na zprostředkovateli, tudíž eventové agentuře.



Graf 9 Organizování meetingů firem v Moravskoslezském kraji

Předpokládala jsem, že když je na tom Moravskoslezský kraj podle ekonomických ukazatelů hůře než Zlínský, bude spíše spoléhat na přípravu meetingů vlastními silami. Měla jsem pravdu, ale oproti Zlínskému kraji nechává o 6 % akcí pro zaměstnance a 5 % eventů pro obchodní partnery více meetingů pořádat přes zprostředkovatele.

Tak jako u předchozího kraje, i zde jsem rozdělila analýzu na akce pro zaměstnance a pro obchodní partnery.

5.2.1 Akce pořádané pro zaměstnance

55 % personálních ředitelů nevyhledává pro akce jiná místa než ve městě, kde má firma sídlo a 22 % si vystačí s prostory v areálu firmy, takže pomyslet, že do Lázní Luhačovice, a. s. přilákáme tyto firemní akce, je velmi neadekvátní. S tímto rozložením akcí úzce souvisí také náplň jednotlivých setkání.

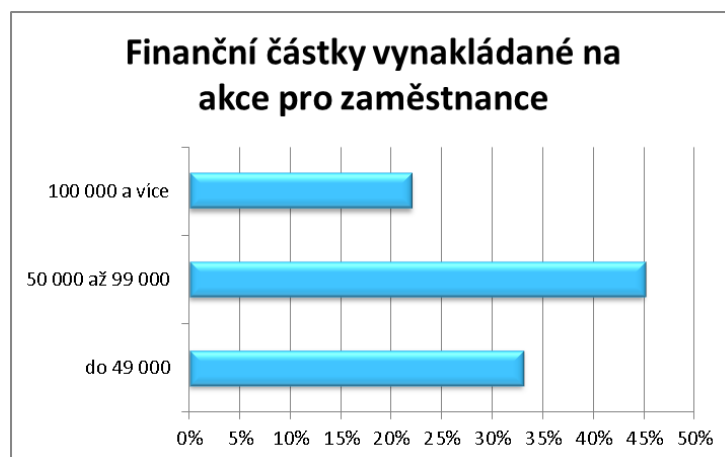
Firmy, které nespolehají jen na aktivity v místě sídla společnosti, pořádají pro své zaměstnance, přes agenturu, určitou formu zážitku, kdy zaměstnanci vyzkouší netradiční sporty, jako jsou čtyřkolky, lezecké stěny, trampolíny pro dospělé, nebo se odreagují ve wellness centru a samozřejmě je raut, hudba a zábava. Pro tyto firmy jsou nejdůležitější v nabídkách zajímavé netradiční prostory pro pořádání akcí a také nestandardní sporty a jiné aktivity.

Ostatním firmám bohužel prozatím stačí pronájem tenisových kurtů a jiných sportovišť pro uspořádání turnaje a prostory restaurace s bowlingem, kde se může uskutečnit raut

a následně buď v celém provozu, nebo jen v salóncu je možnost hudby, ať už reprodukovávané, či živé a něco jako taneční parket. V tomto případě firmy nevyužívají ani služeb zprostředkovatele a je to škoda, protože si myslím, že zaměstnanci by uvítali změnu a loajalita nebo zlepšení pracovního nasazení by bylo mnohem viditelnější. V takovém stavu v jakém to nyní je, zaměstnanci vědí, že dostanou na účet firmy alespoň občerstvení.

Už jsem i začala s tématem, co od akce vedení organizace očekává, ale přehledněji: až na výjimky byly odpovědi utužení kolektivu, neformální komunikace, zábava a loajalita zaměstnanců vůči firmě. Ale objevily se i ty takové názory, že očekávají od akce zlepšení pracovního nasazení nebo u firmy, která pořádá akce až 5 krát za rok, vždy před důležitou a velkou zakázkou, očekávají snazší zvládnutí oné zakázky. Tento přístup mě velice kladně překvapil, a mohly by se tím inspirovat i další firmy s podobnou strukturou, kdy všichni zaměstnanci musí nárazově spolupracovat na důležité zakázce.

Co se týče vyhodnocování akcí, tak se tak děje jen u 33 % firem. A tak jako ve Zlínském kraji jsem se i zde zajímala o částku, kterou na akce pro zaměstnance firma uvolňuje. Hodnoty byly různorodé, a proto jsem zůstala u tří kategorií: do 49 tisíc, od 50 do 99 tisíc a nad 100 tisíc korun, abych mohla kraje i v tomto případě porovnat.



Graf 10 Finanční částky vynakládané na akce pro zaměstnance v Moravskoslezském kraji
Když porovnáваме pouze dva grafy, které ukazují stejné odpovědi na otázku, mohlo by se říci, že Moravskoslezský kraj je na tom lépe, protože o 4 % více firem vynakládá sto a více tisíc na akce pro zaměstnance, ale musí brát ohled i na, že firmy v Moravskoslezském kraji pořádají tyto akce o 13 % méně než firmy ve druhém analyzovaném kraji.

Pokud se zaměřím na incentivní zájezdy jako motivační nástroj pro zaměstnance, tak pouze 20 % jej využívá a jsou to tuzemské zájezdy na víkend případně na týden

pro 2 osoby a zaměstnanci jej dostávají v rámci vnitřní celoroční soutěže. Jsem ráda, že firmy tento motivační nástroj využívají, ale jak jsem již výše zmiňovala, při aktuální fluktuaci zaměstnanců, je celoroční soutěž neadekvátní. 33 % ze zbylých firem, incentívni zájezdy nemají, protože zaměstnanci mají jiné incentivy, v 50 % jsou důvodem finance a v 17 % tuto formu odměny vedení nechce.

5.2.2 Eventy pořádané pro obchodní partnery

Firmy v Moravskoslezském kraji využívají z 30 % svých zajímavých firemních prostor k pořádání eventů pro své obchodní partnery, někdy je to kvůli tomu, že pořádají ročně čtyři takové akce a pak akce pro zaměstnance, je to výhodnější než platit pronájem a někdy je důvod neotřelost firemních objektů. A je zde možnost vytvořit netradiční tematický večer, případně zábavný program s možností degustace piv apod. Ostatní firmy protože nemají tak zajímavé prostory pro uskutečnění meetingů, volí jiné prostory, ale většinou na začátku bývá prohlídka podniku, výroby a pak přesun do prostor, kde bude probíhat ať už představení nových technologií, produktů či zhodnocení roku. Firmy pro své obchodní partnery také připravují určitou formu zážitku ve formě: golfu, tenisu, motokár, wellness služeb, nebo gastronomického večera, výletů, prohlídek, nebo zajímavého ubytování. A nesmí se zapomenout na raut, hudbu a případný tanec. Protože program pro obchodní partnery je náročnější než akce pro zaměstnance, vynakládají na ně firmy také více finančních prostředků, ale vše závisí na počtu akcí ročně a na počtu osob.

Od těchto akcí vedení očekává neformální komunikace s obchodními partnery, utužování vzájemných vztahů, loajalitu, ale také přilákání nových partnerů nebo zvýšení prodeje.

V nabídce by obchodní ředitelé rádi viděli zajímavý sportovní program, dobrou gastronomii, něco netradičního co by zaujalo partnery a také by uvítali kvalitnější služby ať už zprostředkovatele nebo celkově.

Co se týká individuálních akcí či odměn pro obchodní partnery, tak o 7 % více firem v Moravskoslezském kraji využívá nějakou individuální odměnu než ve Zlínském kraji. Ale pouze u jedné firmy to byla odměna formou zájezdu za nejvíce objemu zakázek za rok. U dalších firem to je za spolupráci nezávisle na délce, podle objemu odběru, při určitém množství odběru nebo při přivedení nových partnerů. A odměnou může být netradiční dárek k objednavce, propagace, limitovaná edice produktů zdarma, produkty navíc nebo slevy. A jestli by ostatní firmy změnilí názor a odměny zavedly? Odpověď zněla v 50 %,

pokud se zlepší ekonomická situace, ve čtvrtině případů, že nikdy a dalšími důvody byly, krátká doba na trhu nebo nestálost obchodních partnerů.

6 ZÁVĚRY Z ANALÝZ PRO PROJEKT

Závěry z předchozích analýz ať již teoretické části, z charakteristiky současného stavu incentivního cestovního ruchu v Lázních Luhačovice, a. s. či závěry z analýzy poptávky po incentivním cestovním ruchu ve Zlínském a Moravskoslezském kraji vedou k projektu, který je řešen v následujících dvou kapitolách a vedou k cíli celé mé diplomové práce.

Závěry z teoretické části (viz kapitola 1.2)

- Incentivní cestovní ruch začíná být nejen pro zaměstnance, ale v posledních letech se zaměřuje i na obchodní partnery firmy a také na její zákazníky.
- Akce incentivního cestovního ruchu musí poskytovat vysokou úroveň a komplexnost služeb (ubytovací, stravovací, doplňkové služby, program během akce).
- Firemní meetingy jsou o individuálním přístupu v přípravách akce, která závisí na přáních objednavatele s ohledem na skladbu a počet účastníků a tak, aby splnila účel jak motivační, tak i ve stmelení pracovních kolektivů.

Závěry z analýzy současné úrovně incentivního cestovního ruchu v Lázních Luhačovice, a. s.

- Ekonomická analýza (viz kapitola 4.1)
 - o Lázně Luhačovice, a. s. je ekonomicky stabilní společnost, která vykazuje v průběhu let 2010 až 2013 kladný hospodářský výsledek, který sice v průběhu těchto 4 let klesá, ale je pořád v desítkách milionů korun.
- Dispoziční možnosti pro incentivní cestovní ruch (viz kapitola 4.2)
 - o Společnost disponuje flexibilními prostory ve Společenském domě pro pořádání menších i velkých firemních meetingů.
 - o Nabízí také velmi luxusní prostory ve 4 hvězdičkovém Wellness & Spa hotelu Alexandria, který je schopen pořádat firemní meetingy do 80 osob.
 - o Společnost má k dispozici dostatečné ubytovací kapacity v různých kategoriích.
 - o Společenský dům i Alexandria má možnost zabezpečit prostory s technickým vybavením, které je potřeba v konání firemních meetingů.
- Současná situace v pořádání akcí v Lázních Luhačovice, a.s. (viz kapitola 4.3)
 - o Společenský dům pořádá ročně zhruba 10 akcí, které můžeme zařadit do firemních meetingů, ostatní akce, které se zde konají, jsou soukromého

rázu, nebo kongresového či konferenčního typu. Ekonomický přínos jenom firemních meetingů nelze v tomto případě přesně vyčíslit, jelikož údaje jsou shromažďovány spolu s ostatními akcemi

- Firemních meetingů v Alexandrii se ročně pořádá cca 50 a tvoří kolem 15 % tržeb celkového provozu.

Závěry z analýzy poptávky po incentivním cestovním ruchu ve Zlínském a Moravskoslezském kraji (viz kapitola 5)

- Firmy v obou krajích dohromady více pořádají akce pro obchodní partnery než pro své zaměstnance a zhruba jedna třetina firem nepořádá ani jednu ze zmiňovaných akcí.
- Firmy své firemní meetingy pořádají z 61 % sami a ve 39 % využívají služeb agentur. A vyšší procento využívání služeb zprostředkovatele je u akcí pořádaných pro obchodní partnery.
- 44 % z firem, které pořádají akce ať už pro své zaměstnance, nebo pro obchodní partnery hledá pro jejich konání netradiční prostory, města a také něco nového, co by v účastnících zanechalo zážitek.

7 PROJEKT NA ZVÝŠENÍ POČTU FIREMNÍCH MEETINGŮ V LÁZNÍCH LUHAČOVICE, A. S.

Cílem projektové části mé diplomové práce je navrhnout projekt, který by měl v konečném důsledku zvýšit povědomí Lázní Luhačovice, a. s. jako místa pro pořádání firemních meetingů a to chci docílit zvýšením počtů firemních meetingů pořádaných v Lázních Luhačovice, a. s. Z předchozích analýz vyplynulo, že nejvhodnějším zvýšením počtu firemních meetingů je netradiční zážitek. Proto se projekt bude zabývat návrhem jednoho z mnoha možných zážitkových gastrovečeřů, které se budou konat nezávisle na počasí v prostorách Společenského domu případně v hotelu Alexandrie. V diplomové práci se budu věnovat finskému zážitkovému gastrovečeři. Nabídka gastrovečeřů bude podpořena komunikační kampaní pro Lázně Luhačovice, a. s.

7.1 Popis projektu

Projekt je navržen pro Lázně Luhačovice, a. s., které by tímto projektem rozšířily svou nabídku pro firemní meetingy o pořádání zážitkových gastrovečeřů ve Společenském domě nebo v Alexandrii **** Spa & Wellness hotelu, což bude podpořeno komunikační kampaní. Objednatel může kromě zážitkového gastrovečeře využít i ostatní služby, které společnost nabízí. Ve výsledku může skupina účastníků být ubytovaná v nabízených hotelích a penzionech Lázní Luhačovice, a. s., využívat wellness a lázeňské procedury nebo si domluvit prohlídku města, objednat kurty na tenis a mnoho dalšího. Těmito službami se ale dále v projektové části zabývat nebudu a zůstanu jen u zážitkových gastrovečeřů, komunikační kampani a jejich kalkulaci. Celý projekt je poté podroben ekonomické a rizikové analýze.

V nabídce zážitkových gastrovečeřů bude vždy šestichodové menu, připravené na dané předem domluvené téma, spolu s tematickou výzdobou interiéru, tabule a doprovodného programu. Celým večerem bude provázet prezentace jednotlivých chodů, s popisem původu, přípravy a konzumace.

Téma jednotlivých gastrovečeřů je na individuální domluvě, může to být zaměřené na jednu zemi a její kuchyni, na místní tradiční jídla, pokrmy našich předků, nebo také zaměřené na jednu potravinu, která bude provázet celé menu i večer. Fantazii se meze nekladou. Například při italském gastrovečeři může být ukázka točení pizzy,

u francouzského by byla degustace a poznávání různých sýrů, při večeru zaměřeném třeba na brambory, mohla by být soutěž o to, kdo z hostů bude mít nejdelší slupku z brambor.

7.2 Cíle projektu

Cílem projektu je zvýšení povědomí Lázní Luhačovic, a. s. jako místa pro pořádání firemních meetingů. A to docílíme zvýšením počtu firemních meetingů v Lázních Luhačovice, a. s., respektive ve Společenském domě, díky marketingové kampani, která bude prezentovat zážitkové tematické gastrovečery nabízené Lázněmi Luhačovice, a. s. ať už personálním ředitelům (pro akce pořádané pro zaměstnance), nebo obchodním ředitelům (pro akce pořádané pro obchodní partnery). Cílem už samotných gastrovečeřů je zanechat v hostech zážitek z výborného pokrmu, servírovaném s největší precizností, doplněný originální prezentací, netradičním doprovodným programem a skvělou zábavou, to vše v krásných prostorech Společenského domu či Hotelu Alexandria ****.

7.3 Zážitkový gastrovečeř

Pro návrh do diplomové práce jsem se rozhodla pro něco odlišného, výjimečného a to: Finský zážitkový gastrovečeř. Zeměpisné zaměření jsem zvolila kvůli tomu, že by mohlo firmy nejvíce zaujmout a to díky možnosti obeznámit své zaměstnance s gastronomií v zemích, pro které například vyrábí. Svým obchodním partnerům prezentovat základní informace o obchodním jednání s partnery z dané země s možností si to nanečisto vyzkoušet a u toho také ochutnat místní kuchyni a něco se o zemi dozvědět.

Zážitkový gastrovečeř bude ve stylu banketní hostiny. Banketní hostina je jednou z nejslavnostnějších typů oslavy a jsou zde určitá pravidla:

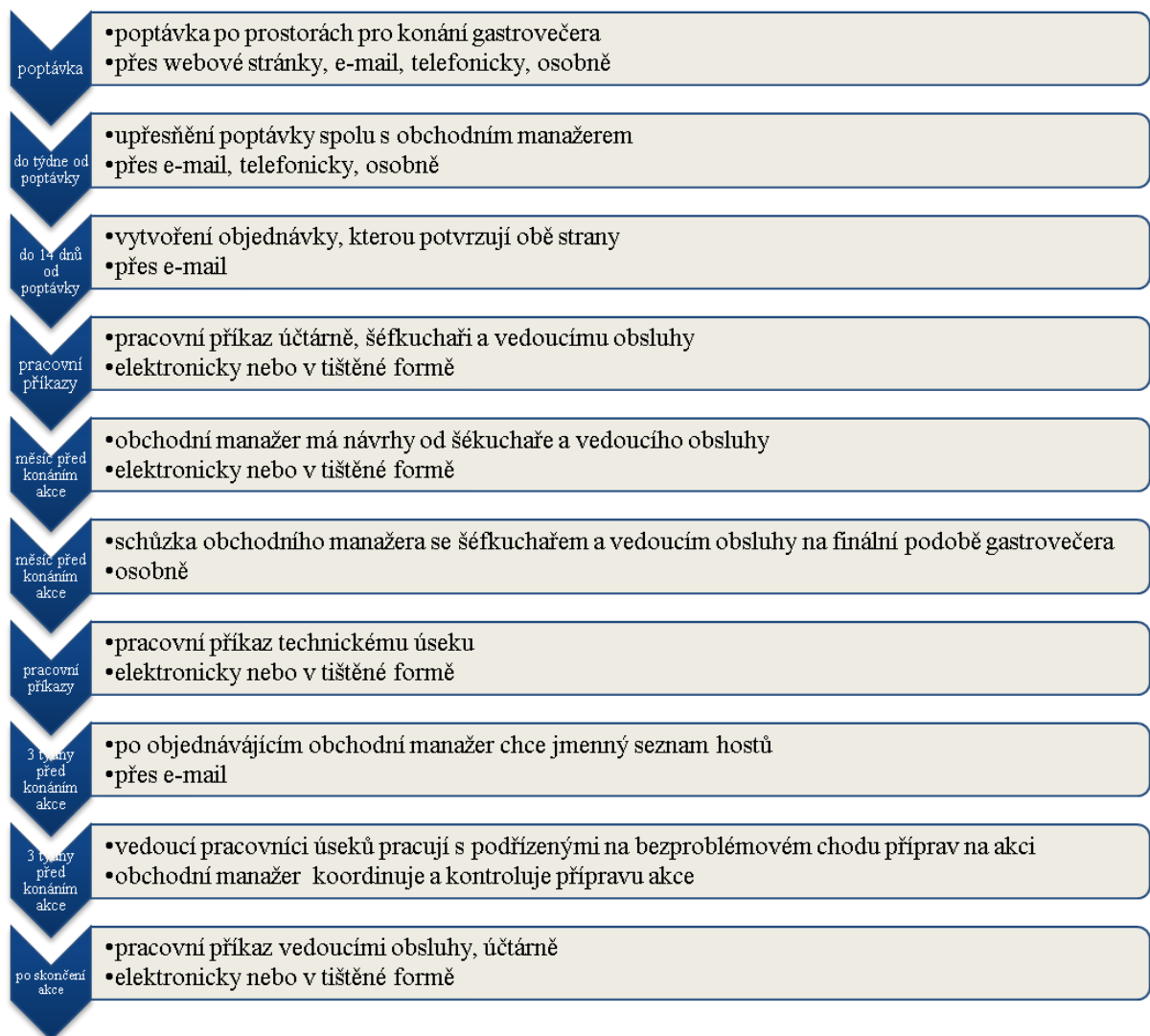
- slavnostní výzdoba,
- tištěné jednotné menu s informacemi o akci,
- kartičky se jmény pro dodržování zasedacího pořádku,
- dodržování zásad společenského protokolu,
- perfektně založená slavnostní tabule,
- náročnost výroby a přípravy jednotlivých pokrmů,
- vyšší počet obsluhujících s vysokou odborností,
- obsluhující mají společné nástupy a odchody,
- jednotlivé chody se servírují na společných mísách a předkládají se zleva hostům na předem založené talíře.

V této kapitole je následně řešen:

- proces zajištění gastrovečera,
- menu, které se bude podávat,
- servírování navrženého menu,
- založení inventáře,
- program během celého večera,
- personální zajištění,
- časový harmonogram.

7.3.1 Proces zajištění gastrovečera

Nejdříve jsem proces zajištění gastrovečera zobrazila pro větší přehlednost v grafu a až následně jsou jednotlivé kroky rozpracovány.



Graf 11 Proces zajištění gastrovečera

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním krokem k zajištění gastrovečera je poptávka po prostorách pro konání gastrovečera se základními údaji o akci:

- údaje objednávajícího
- datum
- přibližný počet osob
- prostory pro konání akce (Společenský dům, Alexandria)
- případně další požadavky (ubytování, doprovodné akce na další dny apod.).

Tyto informace (zaznamenané přes formulář na webových stránkách, e-mailem, telefonicky nebo osobně) se dostávají k obchodnímu manažerovi Společenského domu (případně Alexandrie) a ten s nimi dále pracuje.

S poptávajícím (osobně, telefonicky, nebo přes e-mail) upřesňuje poptávku, protože přesné a úplné informace mají velký vliv na úspěšný průběh večera. Upřesňuje se proto:

- počet hostů a jejich předpokládané složení (muži, ženy, děti, věk, pracovní pozice)
- finanční limit na osobu či celkem
- téma gastrovečera
- další požadavky (místnosti, tvar tabule, zasedací pořádek, zajištění fotografa, taxi, hudba, zvláštní jídla, apod.)
- jestli chce znát objednatel menu, doprovodný program, zasedací pořádek dopředu či nikoli
- způsob placení (bankovní spojení při bezhotovostní platbě).

Vytvoření objednávky, kterou potvrzují obě strany razítkem a podpisem.

Po tomto upřesnění dává obchodní manažer první pracovní příkazy pro vedoucí pracovníky, kteří se podílejí na zajištění akce (kuchyně, obsluha, účtárna).

Pracovní příkaz účtárně:

- název akce
- datum konání akce
- údaje o objednavateli
- kopie potvrzené objednávky
- vyfakturování 70 % nákladů jako zálohu na akci s datem splatnosti jeden měsíc před konání akce

Pracovní příkaz šéfkuchaři obsahuje:

- název akce
- datum konání akce
- místnost konání akce
- začátek a konec večera eventuálně další časové údaje
- počet osob a jejich složení
- téma gastrovečera s doprovodným programem
- finanční limit jednoho menu
- požadavky na potraviny (pokrm) objednávaných, které se nesmí (musí) v menu vyskytovat
- pracovní příkaz na vytvoření menu včetně nápojů, servírování a založení inventáře spolu s vedoucím obsluhy, výběr pokrmů a nápojů je velmi důležitý a zásadní a to nejen s ohledem na finanční limit, ale také pro hlavní gastronomický zážitek hostů

Pracovní příkaz vedoucímu obsluhy obsahuje:

- název akce
- datum konání akce
- místnost konání akce
- začátek a konec večera eventuálně další časové údaje
- počet osob a jejich složení
- téma gastrovečera s doprovodným programem
- finanční limit jednoho menu
- pracovní příkaz na vytvoření menu včetně nápojů, servírování a založení inventáře spolu se šéfkuchařem, výběr pokrmů a nápojů je velmi důležitý a zásadní a to nejen s ohledem na finanční limit, ale také pro hlavní gastronomický zážitek pro hosty
- vytvoření tabule
- návrh na výzdobu s finančním limitem.

Měsíc, nejpozději tři týdny před akcí, jsou návrhy na menu, servírování, tabuli, založení inventáře a výzdobu předány obchodnímu manažerovi a ten si sjedná schůzku se šéfkuchařem a vedoucím obsluhy a dojedná se případně změny. Taktéž požaduje obchodní manažer po účtárně informace o zaplacení (nezaplacení) zálohové faktury objednavatelem. Po této schůzce a dojednání veškerých detailů chce obchodní manažer

po objednateli přesný jmenný seznam osob a případně mu posílá menu, doprovodný program apod., pokud ještě nebyla zálohová faktura zaplacená, připomíná to objednavateli. Sám (případně asistent) zajišťuje rekvizity na výzdobu, květiny, tisk menu a jmenovek na stoly. Poté jsou vystaveny další pracovní příkazy.

Pracovní příkaz technickému úseku obsahuje:

- název akce
- datum konání akce
- místnost konání akce
- začátek a konec akce s časovými údaji začátku a konce příprav místnosti obsluhou
- počet a rozmístění stolů a židlí
- zajištění a instalace audiovizuální a další techniky.

Vedoucí pracovníci jednotlivých úseků, kteří zajišťují chod celé akce po pracovních příkazech od obchodního manažera, který koordinuje a kontroluje celý průběh akce, pracují na splnění pracovních příkazů sami nebo spolu se svými podřízenými tak, aby vše probíhalo bez problémů.

Po skončení celé akce jsou obchodním manažerem vystaveny poslední pracovní příkazy a to vedoucímu obsluhy a účtárně.

Pracovní příkaz vedoucímu obsluhy obsahuje:

- zpracování vyhodnocení celé akce
- vystavení kalkulace případných konzumací navíc, které se mají fakturovat.

Pracovní příkaz účtárně obsahuje:

- název akce
- datum konání akce
- údaje o objednavateli
- kopie potvrzené objednávky
- způsob placení (bankovní spojení při bezhotovostní platbě)
- vystavení faktury.

7.3.2 Menu

Menu je sestaveno podle základní gastronomických pravidel, tudíž pokrmy se včetně nápojů vhodně doplňují, neopakují se hlavní suroviny ani způsoby úpravy pokrmů, a je zde také různorodost barev pokrmů. Hlavní chod se pouze jeden a je vyvrcholením celého menu. V menu se také vyskytuje čerstvá zelenina a ovoce.

Tab. 9 Návrh menu pro finský gastrovečeř

Finlandia vodka	Amuse Bouche
	Zeleninový salát s uzenou šunkou
Souvignon oblast Pouilly (2010)	Rybí degustační chod s finským chlebem
	Mrkvový nákyp
Cabernet Sauvignon oblast Médoc (2008)	Masové kuličky se šťouchanými brambory s ořechovým přelivem
	Laponský sýr Leipäjuusto s lesními plody
Sekt z bílého rybízu	Munkki s vanilkovým přelivem (sladká kobliha s moruškovou marmeládou)
	Mocca káva
Míchaný koktejl	

Zdroj: vlastní zpracování

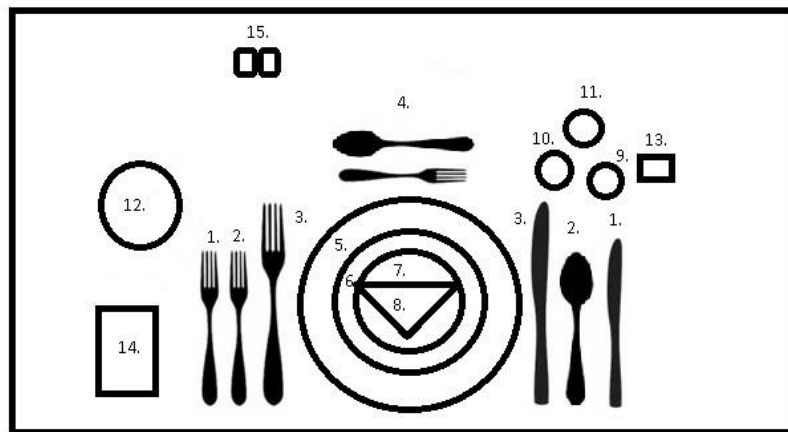
Způsob servírování je důležitý hlavně pro personál, ať už jsou to kuchaři nebo obsluhující personál. Z následující tabulky lze vyčíst, jak se jednotlivé pokrmy budou servírovat, jestli to bude překládáním před hostem nebo klasickým restauračním způsobem, což znamená, že pokrm je již připraven na inventáři, ze kterého jej hosté konzumují. Znat způsob servírování jednotlivých pokrmů je důležité také pro potřeby inventáře k celému gastrovečeři, kde počítáme s 10 % inventáře navíc.

Tab. 10 Servírování finského menu

pokrm	přibory	zásady úpravy
<i>studený předkrm</i>		
zeleninový salát s uzenou šunkou	dezertní nůž, vidlička, dezertní talíř	kovová mísa, překládací příbor
<i>degustace</i>		
rybí degustační chod	vidlička z rybího příboru (menší než masová)	skleněný talíř, lopatka na ryby
<i>teplý předkrm</i>		
mrkvový nákyp	dezertní lžice, dezertní vidlička	kokotka
<i>hlavní jídlo</i>		
masové kuličky se šťouchanými brambory s ořechovým přelivem	velký nůž, velká vidlička, masový talíř	velký překládací příbor, mísy s poklicí, omáčník
<i>dezert</i>		
laponský sýr s lesními plody	dezertní lžička a vidlička	skleněné misky
<i>moučník</i>		
munkki	dezertní vidlička, dezertní talíř	překládací příbor, porcelánová mísa, omáčník

Zdroj: vlastní zpracování

Založení inventáře přesně koresponduje se sestaveným menu, protože vedle talíře zakládáme maximálně 3 kusy příborů a nad talíř 2 kusy, vzdálenost příborů od okraje stolu je cca 1 až 1,5 cm a vzdálenost příborů mezi sebou je co nejmenší, ale nesmí se vzájemně dotýkat, cca 0,5 cm. Příbory, které nejsou založeny, se budou dokládat před servisem příslušného chodu. To znamená, že vidlička k rybímu degustačnímu chodu a dezertní vidlička k moučníku se bude dokládat. Nezakládáme ani sklo na aperitiv a digestiv a taktéž ani inventář pro podávání kávy. Aperitiv je podáván již nalitý a servírujeme co nejbližší k pravé ruce a digestiv taktéž.



Obr. 5 Návrh založení inventáře u finského menu

Zdroj: vlastní zpracování

- Dezertní příbor
- Dezertní lžička a vidlička
- Masový příbor
- Dezertní vidlička a lžička
- Klubový talíř
- Rozetka
- Dezertní talíř
- Ubrousek
- Sklenice na bílé víno
- Sklenice na červené víno
- Sklenice na sekt
- Dezertní talíř na pečivo
- Jmenovka
- Slavnostní menu
- Dochucovací prostředky

Založení klubového talíře zvyšuje atraktivitu prostředí a chrání ubrus před případným znečištěním a slouží k přesnému založení veškerého inventáře. Klubový talíř zůstává prostřen až do servisu kávy. Na klubový talíř pokládáme rozetku, neboli dečku, buď papírovou, nebo plátěnou, aby další talíře neklouzaly, a také tlumí hluk. Jako poslední pokládáme dezertní talíř, na který se bude podávat první chod. Nahoře na dezertním talíři je ještě plátěný ubrousek, který na začátku plní také funkci estetickou, takže musí být

precizně složený, ale nesmí přesahovat okraje inventáře a nesmí být vyšší než květinová výzdoba na stole.

7.3.3 Program během večera

Celý gastrovečeř bude probíhat ve Společenském domě v restauraci II. viz obr. 2 v kapitole 4.2.1 a prezentace o mezinárodním obchodním jednání a protokolu s finskými obchodními partnery, kterou povede doc. Ing. Miroslava Zamykalová, CSc., která přednáší na katedře mezinárodního obchodu fakulty mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze, bude probíhat v salóňku I. viz obr. 3 v již zmiňované kapitole. Tato hodinová prezentace se uskuteční ještě před začátkem gastrovečeřera.

Průběhem celého menu bude provázet prezentace o aktuálním chodu s informacemi o historii pokrmu, způsobu konzumace a zajímavostech. Prezentaci povede Mgr. Alexandr Burda ze Slezské univerzity v Opavě, kde přednáší na ústavu lázeňství, gastronomie a turismu.

V rámci gastrovečeřera bude druhý chod degustační a poznávací, aby se trochu uvolnila atmosféra. Účastníci dostanou škrabošky a postupně před sebe budou dostávat různé druhy tepelně upravených ryb, protože Finsko je zemí přímořskou a tisíce jezer a ryby jsou nedílnou součástí jejich jídelníčku, a zapisují, co za rybu aktuálně chutnají, po posledním vzorku se vyhodnotí jejich typy a ze správných odpovědí se vylosuje vítěz, který získá odměnu.

Digestiv se bude podávat v rámci barmanské show a budou to koktejly z vodky.

Pro zpestření večera bude po ukončení banketu možnost zábavy ve formě střelení na hokejovou branku a lovení ryb vše přes Xbox, a také bude hudba se sekcemi zaměřenými na finské interprety.

7.3.4 Personální zajištění gastrovečeřera

Personální zajištění gastrovečeřera záleží hlavně na počtu hostů. Protože je již daný banketní způsob obsluhy, obsluha je rozdělena na jídlonoše a nápojáře, přičemž na 6 až 10 hostů je potřeba jeden jídlonoš (má na starosti bezchybný servis a debaras jednotlivých chodů) a jeden nápojář (zajišťuje správnou teplotu a servis daných nápojů) má na starosti 20 hostů. Vedoucí banketu je přítomen celou dobu konání gastrovečeřera a koordinuje nástupy a odchody obsluhy a je zodpovědný za dokonalou obsluhu, a po oficiální části je také ten kdo provádí dalšími částmi večera jako hrami na Xboxu či reprodukovanou hudbou.

Za zajištění jednotlivých chodů je zodpovědný šéfkuchař, který připravuje hlavní chod jako vrchol večera a další hlavně netradiční pokrmy, přitom dohlíží a koordinuje práci ostatních kuchařů a pomocného personálu v kuchyni. V průběhu celého večera je také přítomen zaměstnanec technického úseku, který je schopen pomoci při problémech s osvětlením, topením, audiovizuální technikou apod., také je přítomna recepční a obsluha šatny ve Společenském domě. Hlavně při přípravách gastrovečera je přítomen i obchodní manažer, který dohlíží na přípravné práce a bezproblémový chod večera.

7.3.5 Časový harmonogram večera

Při časování večera je důležité, aby mezi jednotlivými chody byl časový prostor pro konzumaci ze strany hostů, ale také se musí započítat i čas potřebný k debarasování a doplnění inventáře.

Tab. 11 Časový harmonogram finského večera

14:30	Přípravné práce
16:50	Založení banketek
17:00	Příchod hostů
17:05	Podání Amuse Bouche
17:10	Usazení hostů, stáhnutí jmenovek
17:15	Úvodní řeč
17:25	Podávání aperitivu
17:30	Podávání studeného předkrmu
17:45	Debaras
17:50	Podávání bílého vína
17:55	Degustace
18:10	Debaras
18:15	Podávání teplého předkrmu
18:35	Debaras
18:40	Podávání červeného vína
18:45	Podávání hlavního chodu
19:30	Debaras
19:35	Podávání sýrového dezertu
19:45	Debaras
19:50	Podávání sektu
19:55	Podávání moučníku
20:10	Debaras
20:15	Podávání kávy
20:25	Debaras
20:30	Barmanská show
20:50	Podávání digestivu
21:00	Debaras

Zdroj: vlastní zpracování

Po podávání digestivu je na programu večera ještě zábava ve formě her na Xboxu a reprodukováná hudba se sekcemi finských interpretů a možnost neformální komunikace mezi hosty.

7.4 Návrh komunikační kampaně

Cílem komunikační (propagační) kampaně je zvýšení počtu firemních meetingů o 30 % v roce 2016, to znamená, že v Hotelu Alexandria **** by se v průběhu roku 2016 konalo 65 firemních meetingů a ve Společenském domě 17 až 20 za rok.

Protože se jedná o kampaň na zvýšení firemních meetingů, bude se marketing hlavně zaměřovat na vedoucí pracovníky v oblasti obchodu a personálních vztahů a na druhém místě také na agentury pořádající incentivní cestovní ruch v České republice. V návrhu se zaměřím nejen na Zlínský a Moravskoslezský kraj, tak jak tomu bylo v analýze poptávky, ale kampaň se v některých případech dotkne všech krajů České republiky.

Při objednávkách gastrovečeří je také důležité zjišťovat od objednavatelů, kde o pořádání gastrovečeří dozvěděli a co je přimělo oslovit Lázně Luhačovice, a. s. k zorganizování jejich akce. Tyto informace jsou důležité pro následné vyhodnocování komunikační kampaně, aby se příště mohlo zaměřit na ta média, která oslovují nejvíce zákazníků a naopak vynechat složky, které nepřinášejí žádný užitek.

Dále se zabývám jednotlivými složkami komunikační kampaně a poté také jejich ročním media plánem.

Propagační materiály pro direct mailing a odborná periodika, brožury na veletrhy

Grafickou podobu propagačních materiálů musí korespondovat s aktuálními propagačními materiály Lázní Luhačovice, a. s., ale na druhou stranu musí ukazovat, že se jedná prozatím o akce pro firemní meetingy.

Materiály budou obsahovat:

- Název: „Chcete expandovat do zahraničí? Sestavíme Vám na míru zážitkový gastrovečeř, kde se zaměstnancům představí země z jiného pohledu, gastronomie a zásady při obchodním jednání a protokolu s danou zemí.“ Nebo: „Chcete ve svých obchodních partnerech zanechat netradiční zážitek? Nabízíme

Vám uspořádání zážitkového gastrovečera v krásných prostorech Lázní Luhačovice, a. s.“

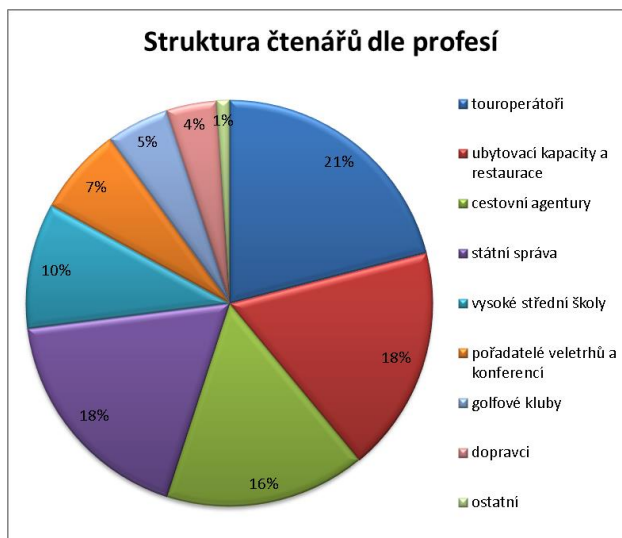
- Kde: Lázně Luhačovice, a. s.
- Služby:
 - sestavíme pro Vás ideální téma i program během celého večera
 - zajistíme přednášejícího o mezinárodním obchodním jednání, protokolu, týmové práci či jiném pro Vás důležitém tématu
 - ubytovací služby jsou samozřejmostí
 - wellness či lázeňské procedury pro Vás budou příjemným zpestřením
 - při prohlídce centra Luhačovic s ochutnávkou pramenů na Vás dýchne neskutečná atmosféra lázeňského místa
- Kontakt na webové stránky, poptávkový formulář, přímo na obchodního manažera.

Direct mailing

Hlavní důraz bude kladen na direct mailing, jež umožňuje přesné zacílení na určitou skupinu (personální a obchodní ředitele) a získat tím nové zakázky. V tomto případě je nejdůležitější mít ty správné e-mailové adresy a to lze nejjednodušeji získat přes nějakou databázi firem. Pokud je společnost registrovaná například u Evropské databanky, může využít jejich služeb. Pro účely mého návrhu jsem vybrala komerční služby databáze firem, kde jsou všechny potřebné informace pro direct mailing.

Odborná periodika

Další částí komunikační kampaně bude propagace v odborných periodikách jako je COT business (communication on-line travel business) nebo TTG Czech (Travel Trade Gazette). TTG Czech je součástí celosvětové sítě médií zabývající se cestovním ruchem, který vychází každý měsíc, poté 2x ročně vychází TTG Czech Luxury o nákladu 9 000 výtisků, které jsou distribuovány na hlavních veletrzích luxusního turismu a nakonec jednou ročně je vydávána brožura prezentující Českou republiku jako destinaci pro MICE sektor. COT business je B2B odborný měsíční titul v cestovním ruchu, který cílí na majitele a management cestovních kanceláří a agentur, na MICE organizátory, na pracovníky státní správy a samosprávy, na poskytovatele služeb cestovního ruchu (muzea, zábavní parky apod.), a na další. Procentuální vyjádření ukazuje následující graf.



Graf 12 Struktura čtenářů dle profesí časopisu COT business

Zdroj: COT media

A když chceme, aby se naše reklama dostala k cestovním kancelářím, agenturám a pořadatelům MICE sektoru, tak právě 44 % čtenářů časopisu je naše cílová skupina, a inzercí Lázní Luhačovic, a. s. jako místa pro pořádání incentivního cestovního ruchu, se na zmiňovanou skupinu zacílíme.

Veletrhy

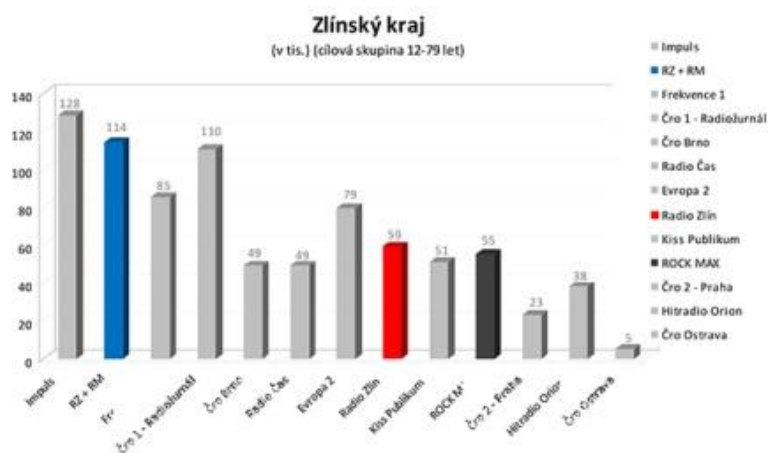
Součástí kampaně bude i prezentace na veletrzích cestovního ruchu (Go and Regiontour v Brně a Holiday World v Praze). Letošního Holiday World v Praze se zúčastnilo během čtyř probíhajících dnů přes 30 tisíc účastníků a z toho bylo 7 465 zástupců odborné veřejnosti, které byly určeny první dva dny veletrhu. Na veletrhu prezentovalo 658 vystavovatelů. Údaje z veletrhu Go a Regiontour, který každoročně probíhá v Brně, jsou velmi podobné těm z Holiday World, brněnský čtyřdenní veletrh navštěvuje také přes 30 tisíc návštěvníků a představuje se zde zhruba 678 vystavovatelů. Veletrh GO se zaměřuje hlavně na výjezdovou turistiku, kde se účastní i zahraniční poskytovatelé služeb cestovního ruchu, ale Lázně Luhačovice, a. s. by se prezentovaly na veletrhu REGIONTOUR, který naopak je nosným projektem na podporu domácího cestovního ruchu a incomingu.

Rádiové spoty

Rádio je masové médium, které dokáže vyvolat silný zásah a oslovit široké spektrum cílových skupin. Studie na efektivitu rozhlasové reklamy firmy Media marketing services

prokázala, že rádiová reklama dokáže být efektivní a zvyšuje celkové povědomí o komunikaci značky a také, že je posluchači vnímána a slyšený spot si pamatují i dlouho po skončení kampaně. Průměrná týdenní poslechovost se pohybuje okolo 90 % populace 12-79 let, významným faktorem proč využít rádiové spoty je také průměrná doba poslechu, což je 5 hodin denně a to je mnohem více času než posluchač věnuje ostatním médiím (Proč rádio, © 2015).

Při spotech v rádiích se prozatím zaměříme na Zlínský a Moravskoslezský kraj. Ve Zlínském kraji to bude Rádio Zlín, které poslouchá v průměru 59 tisíc posluchačů týdně, celkově to sice není nejposlouchanější rádio ve Zlínském kraji (jak je vidět v grafu), ale mezi regionálními soukromými stanicemi ve Zlínském kraji na prvním místě je, a myslím si, že je nejposlouchanější i mezi cílovou skupinou (personální a obchodní ředitelé) na kterou se zaměřujeme.



Graf 13 Poslechovost rádií ve Zlínském kraji

Zdroj: SKMO – RadioProjekt, Median+ STENMARK, 1.7.2014 –17.12.2014, po –ne

V Moravskoslezském kraji to budou spoty na rádiu Hitradio Orion, které podle průzkumů Radio Projekt poslouchá týdně přes 350 tisíc posluchačů a lze naladit nejen v Moravskoslezském, ale také v Olomouckém a Zlínském kraji.

Ukázkové gastrovečery

Rovněž se budou konat ukázkové zážitkové gastrovečery například pro obchodní či personální ředitele vybraných společností. Využije se direct mailingu a ředitelé se budou moct na tyto zážitkové gastrovečery přihlásit a následně je přímo ve Společenském domě vyzkoušet. Druhou cílovou skupinou, pro které se ukázkové gastrovečery budou pořádat, jsou agentury, které firemní meetingy zařizují, aby si je na vlastní kůži vyzkoušely a mohly

je následně nabízet svým klientům. Gastrovečer by byl pro přihlášené zdarma a účastníci by si platili pouze ubytování, případně další služby, které by chtěli v Lázních Luhačovice, a. s. zažít.

Roční media plán

Návrh na roční media plán pro zvýšení počtu incentivních akcí v Lázních Luhačovice, a. s. začíná od července 2015 do června 2016, protože už v roce 2016 chceme zvýšení počtu akcí o 30 %.

Tab. 12 Roční media plán

	Červenec	Srpen	Žáří	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Vytvoření propagačních materiálů pro direct mailing	X						X					
Vytvoření propagačních materiálů pro periodika	X			X			X			X		
Vytvoření propagačních materiálů pro veletrhy				X								
Prezentace na webových stránkách		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Direct mailing		X		X		X		X		X		X
Propagace v odborných periodikách		X	X		X	X		X	X		X	X
Spoty v rádiích		X	X		X	X		X	X		X	X
Prezentace na veletrzích							X	X				
Ukázkové gastrovečery					X				X			

Zdroj: vlastní zpracování

Jako první je nutné vytvořit grafickou podobu **propagačních materiálů** pro direct mailing a odborná periodika, následně se objedná databáze pro direct mailing a od srpna se již může začít s kampaní v rádiích, odborných periodikách a přes direct mailing.

Prezentace na webových stránkách Lázní Luhačovice, a. s., bude jak na hlavní stránce, kde bude pouze jedna fotka s názvem zážitkové gastrovečery a poté pod odkazem Konference & Events hlavní nabídka a prezentace gastrovečeru.

Direct mailing bude rozesílán každý druhý měsíc, s tím že v srpnu jde první e-mail s nabídkou možností pořádání gastrovečeru pro firmy, v říjnu jde druhý e-mail s nabídkou na vyzkoušení gastrovečera přímo ve Společenském domě, tak jako tomu bude v únorovém e-mailu. Direct mailing v dubnu a květnu budou v jiném designu než na začátku kampaně a měl by přilákat firemní akce do Lázní Luhačovice, a. s.

Propagace v periodikách se bude vždy střídat, takže například v srpnu bude inzerce v COT Business, v září v TTG, poté bude měsíc volný pro obě periodika a poté zase

inzerce v jednom a následně ve druhém periodiku vždy s jinou grafickou podobou inzerce gastrovečerů a možnostech pořádat firemní akce v Lázních Luhačovice, a. s. Velikost inzerce bude řešena až dále v kalkulaci kampaně.

Reklamní spoty v rádiích budou mít stejnou strategii jako inzerce v periodikách, kdy se budou střídat spoty v Rádiu Zlín a v Hitrádiu Orion. To znamená, že v jednom rádiu budou spoty celý měsíc a poté dva měsíce vysílány nebudou a poté zase měsíc se spoty. Denní četnost spotů bude řešena až dále v kalkulaci kampaně.

Ukázkové gastrovečery jsou prozatím naplánovány dva, ale vše v tomto směru záleží na zájmu ze strany skupin na které je kampaň cílena.

7.5 Kalkulace

V následující kapitole jsou návrhy na kalkulace jednoho zážitkového gastrovečera a také roční komunikační kampaně.

7.5.1 Kalkulace zážitkového gastrovečera

Kalkulace je navržena na výše zmiňovaný a rozpracovávaný finský zážitkový gastrovečer, zde kalkulovaný pro 70 osob.

Tab. 13 Kalkulace provozních nákladů gastrovečera

Položka	v Kč	
Suroviny na menu	24 500	včetně DPH
Prezentace v průběhu gastrovečera	3 500	fakturace
Přednáška mezinárodní odhodní chování	2 000	fakturace
Výzdoba	1 000	včetně DPH
Květiny	1 200	včetně DPH
Osvětlení, otop	1 000	včetně DPH
Energie kuchyně	3 500	včetně DPH
Provoz Xboxu, dataprojektoru, hudba	500	včetně DPH
Celkem	37 200	

Zdroj: vlastní zpracování

V položkách prezentace v průběhu gastrovečera a přednáška o mezinárodním obchodním chování a protokolu je započítána i doprava pro přednášejícího.

Kalkulace osvětlení, otopu, energie kuchyně a provoz Xboxu, dataprojektoru, reprodukce hudby jsou formou režie.

Tab. 14 Kalkulace osobních nákladů gastrovečera

Pozice	v Kč
Vedoucí banketu 8 hod.	1 280
Nápojář (4 osoby) 4 hod.	1 600
Jídlonoš (7 osob) 4 hod.	2 800
Barmanská show (odměna)	300
Práce před a po akci (4 osoby) 4,5 hod.	1 800
Šéfkuchař 10 hod.	1 600
Kuchař 10 hod.	1 300
Obchodní manager 10 hod.	2 500
Technik, recepční, obsluha šatny 4 hod.	420
Sociální pojištění 25 %	4 624
Zdravotní pojištění 9 %	
Osobní náklady celkem	18 224

Zdroj: vlastní zpracování

U vedoucího banketu je kalkulováno 8 hod., kdy 4 hodiny trvá samotný gastrovečeř a 2 hodiny jsou počítány pro přípravné práce a 2 hodiny po skončení oficiální části akce, kde je samozřejmě nutné, aby vedoucí banketu zůstal až do úplného konce akce a proto je zde možnost ještě navýšení této položky.

Barmanská show je zajišťována jedním z nápojářů, kteří už jsou přítomni na gastrovečeři, proto také je kalkulována jenom odměna navíc.

Pro přípravné akce není nutné svolávat hned všechny členy obsluhy, ale stačí 4, kteří následně pokračují v obsluze gastrovečeři. Po skončení akce ve 4 zaměstnancích, kteří jsou kalkulováni, musí zůstat alespoň jeden z nápojářů, který případně zajistí obsluhu baru pro konzumaci hostů po oficiální části gastrovečeři. Nápoje, které by případně byly konzumovány po skončení, nejsou v této kalkulaci zahrnuty, takže je nutné se domluvit s objednavajícím, jestli budou fakturovány spolu s celým gastrovečeřem, nebo si je hosté budou platit sami přímo na místě.

V případě osobních nákladů obchodního manažera je zde kalkulováno 10 hodin, což zahrnuje veškerou práci na gastrovečeři od přijetí poptávky až po fakturaci.

Technik, recepční a obsluha šatny jsou v kalkulaci zahrnuty jen na 4 hodiny a pouze na poloviční úvazek, protože v rámci gastrovečeři jsou k dispozici ještě k dalším akcím či mají ještě jinou náplň práce, kterou zde nezapočítávám.

Ke hrubým mzdám, se kterými jsem kalkulovala, je ještě nutné připočítat sociální a zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za své zaměstnance musí odvádět.

Tab. 15 Kalkulace gastrovečera celkem

	v Kč
Provozní náklady	37 200
Osobní náklady	18 224
Náklady celkem	55 424
Marže 40 %	22 170
Celkem	77 594

Zdroj: Vlastní zpracování

Po sečtení obou tabulek (12. a 13.) získáme celkové náklady na jeden gastrovečer, tedy konkrétně na finský, které činí 55 424 Kč. K této částce si ještě připočítáme marži ve výši 40 %, což vychází 22 170 Kč a celkem budeme kalkulovat částku 77 594 Kč za finský gastrovečer pro 70 hostů.

7.5.2 Kalkulace komunikační kampaně

Kalkulace na komunikační kampaň je ve dvou variantách. První varianta je dražší, ale myslím si, že agresivnější. Celá kampaň je také ještě velmi variabilní v případech propagace v odborných periodikách a v rádiových spotech (přesněji v komentáři pod tabulkou). V kalkulaci není zahrnuta změna na webových stránkách Lázní Luhačovice, a. s., ale tato změna bude provedena v rámci IT služeb pro společnost a je to zanedbatelná částka, protože se použijí již vytvořené grafické materiály pro propagaci buď přes mailing, nebo v periodikách.

Tab. 16 Kalkulace komunikační kampaně

	varianta 1	varianta 2	varianta 1	varianta 2
	za rok	za rok	za rok s DPH 21 %	za rok s DPH 21 %
Vytvoření propagačních materiálů pro direct mailing	700	700	847	847
Vytvoření propagačních materiálů pro periodika	1 400	1 400	1 694	1 694
Vytvoření propagačních materiálů pro veletrhy	350	350	424	424
Tisk materiálů pro veletrhy	15 000	9 000	18 150	10 890
Direct mailing	19 000	19 000	22 990	22 990
Propagace v odborných periodikách				
<i>COT business</i>	104 000	56 000	125 840	67 760
<i>TTG</i>	128 000	72 000	154 880	87 120
Spoty v rádiích				
<i>Rádio Zlín</i>	94 465	63 985	114 303	77 422
<i>Hitrádion Orion</i>	100 200	67 800	121 242	82 038
Prezentace na veletrzích				
<i>Go and Regiontour</i>	21 490	21 490	26 003	26 003
<i>Holiday World</i>	25 000	25 000	30 250	30 250
Ukázkové gastrovečery	92 898	92 898	102 662	102 662
Celkem	602 503 Kč	429 623 Kč	719 285 Kč	510 100 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Grafika propagačních materiálů pro direct mailing, periodika a veletrhy jsou na formát A4, barevně a u veletrhů oboustranně. Cena (bez DPH) za vytvoření jednoho propagačního materiálu je 350 Kč a u direct mailingu a periodik je cena vyšší jelikož se během roku pracuje s různými grafickými podobami. Kalkulace je v těchto případech v obou variantách stejná.

Tisk propagačních materiálů pro veletrhy je počítán v první variantě na 4 000 ks brožurek, které jsou formátu A4 oboustranně barevně tištěné a poté skládány na třetiny. A druhá varianta se liší pouze množstvím tištěných kusů a to o polovinu na 2000 ks.

V direct mailingu je zahrnuta částka za nákup databáze a také IT služeb na instalaci posílání hromadných e-mailů.

Cena za propagaci v časopisech se odvíjí od velikosti inzerce, kterou požadujeme. V obou časopisech jsem v první variantě zvolila inzerci na formátu 179x125 mm, což je půlka stránky. Varianta dva je také v obou časopisech na stejném formátu a to v rozměrech 179x63 mm a to je čtvrtina stránky v periodiku.

Cena za měsíční vysílání spotů na rádiích závisí na frekvenci jejich vysílání, plus je k tomu připočítána jednorázová částka za vytvoření daného spotu. V první variantě kalkulace je počítáno s frekvencí 90 spotů za měsíc, tudíž 3 spoty denně. Druhá varianta počítá s pouze dvěma spoty denně, což je 60 spotů měsíčně.

Co se týče prezentace na veletrzích, tak je kalkulace v obou variantách stejná, s tím, že je zde kalkulován základní balíček, který jednotlivé veletrhy nabízejí.

U ukázkových gastrovečerů jsem vycházela z předchozí kalkulace finského večera, kdy u položek, které jsou výše zmíněné s DPH, jsem odečítala v průměru 17 %, protože v surovinách se kalkuluje jak s potravinami, tak alkoholem, který podléhá zdanění 21 %, oproti potravinám, které mají sníženou sazbu DPH na 15 %.

8 EKONOMICKÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

V této kapitole se zabývám ekonomickou a rizikovou analýzou projektu, který se primárně zabývá zvýšením povědomí o Lázních Luhačovice, a. s. jako místa pro pořádání firemních meetingů.

8.1 Ekonomická analýza

V rámci ekonomické analýzy se zabývám návratností hlavně nákladů vynaložených na komunikační kampaň, která byla navržena pro zvýšení počtu firemních meetingů, s jejichž navýšením počítám v průběhu roku 2016 o 30 % jak v Alexandrii *****, tak ve Společenském domě.

Pro ekonomickou analýzu počítám s kalkulací finského zážitkového gastrovečera, kterou беру jako standardizovanou s minimální marží, kterou by měly dosáhnout i ostatní následně pořádané a kalkulované gastrovečery. Marže by tudíž měla dosahovat 20 až 50 tisíc korun z jednoho gastrovečera.

Tab. 17 Zisk z navýšených počtů akcí

	Alexandria ***** Spa & Wellness hotel	Společenský dům	Celkem
zvýšení počtu akcí o 30 % =	15	10	25
zisk	300 000 Kč	200 000 Kč	500 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce je počítáno s minimální marží na akci (20 000 Kč) a při této marži zisk ze zvýšeného počtu akcí v Lázních Luhačovice, a. s. vychází na půl milionu korun. V tomto případě by zisk zcela nepokryl nákladnější výše navrhovanou variantu komunikační kampaně, ale levnější, druhá varianta, by byla při této situaci ziskem skoro celá pokryta.

Pokud by se rozhodlo pro první komunikační kampaň a ziskem z navýšených akcí by se nepokryly celé nutné náklady k jejímu uskutečnění, tak to není kritické, jelikož se jedná teprve o první rok nabídky konání zážitkových gastrovečerů a navíc jedná se o relativně agresivní propagační kampaň, která bude více než z poloviny pokryta.

Jestliže se plánované zvýšení akcí v roce 2016 uskuteční, tak v dalších letech už nebudou na komunikační kampaň vydávány takové finanční částky, jako tomu bylo první rok, kdy je nutné na novou atraktivitu upozornit ve velké míře a zaměřit se na mnoho médií, ale již se zaměří jen na nejefektivnější prvky propagačních prostředků. Naopak zvýšení počtů

akcí v Lázních Luhačovice, a. s. se v dalších letech počítá i s menším finančními prostředky.

Samozřejmě že přínos akcí není jenom zisk přímo z dané akce, ale při organizování gastrovečera jsou hosté v Lázních Luhačovice, a. s. také ubytovaní, druhý den mohou mít naplánovanou prohlídku města s ochutnávkou minerálních pramenů, lázeňskou proceduru, nebo si mohou zahrát přímo v centru města tenis na venkovních kurtech. Tím získají možnost vyzkoušet si služby, které Lázně Luhačovice, a. s. nabízí a prožít atmosféru samotného lázeňského města Luhačovice, do kterého by třeba sami bez této akce nezavítali.

8.2 Riziková analýza

V této části se budu zabývat možnými riziky, které mohou vzniknout při realizaci projektu pořádání zážitkových gastrovečerů v Lázních Luhačovice, a. s. podpořených komunikační kampaní zaměřenou na obchodní a personální ředitele firem a také na agentury pořádající firemní meetingy. Po sestavení možných rizik se zabývám jejich pravděpodobnosti vzniku, také jejich dopadu a závažnosti jednotlivých rizik. U všech zmiňovaných parametrů znamená hodnocení 1 nejnižší a 5 (v případě závažnosti 3) nejvyšší stupeň. V komentářích jednotlivých rizik jsou také opatření, která by měla vzniku rizika zabránit nebo alespoň snížit jeho negativní důsledek.

Tab. 18 Riziková analýza

Riziko	Dopad rizika					Pravděpodobnost vzniku rizik					Závažnost rizik
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Obavy z neatraktivnosti zážitkových gastrovečerů u vedení Lázní Luhačovice, a. s.			X				X				2
Nezájem firem o zážitkové gastrovečery					X			X			3
Nezájem agentur pořádající firemní meetingy nabízet zážitkové gastrovečery v Lázních Luhačovice, a. s.		X						X			2
Nevhodně zvolená komunikační kampaň				X			X				3
Cena gastrovečera			X			X					1
Nespokojenost firem se službami gastrovečera				X		X					2
Zavedení gastrovečerů konkurencí	X							X			1

Zdroj: vlastní zpracování

Závažnost rizik, kterou jsem hodnotila podle dopadu rizika a jeho pravděpodobnosti vzniku jsem rozdělila do tří kategorií na běžná rizika – 1, závažná rizika – 2 a kritická rizika – 3.

8.2.1 Běžná rizika

Do těchto rizik můžeme řadit ty, se kterými se počítalo od začátku projektu, ale v zásadě nijak neovlivní průběh projektu.

- **Cena gastrovečera:** cena zážitkové gastrovečera je vyšší než tradiční raut, který panuje na většině firemních meetingů, ale pokud firma chce něco neobvyklého ať už pro své zaměstnance či obchodní partnery, musí počítat i s cenou na jiné úrovni a když ředitelé firem budou očekávat vysokou kvalitu služeb, nebudou mít problém vynaložit na něj vyšší finanční prostředky.
- **Zavedení zážitkových gastrovečerů konkurencí:** pokud by konkurence po čase začala nabízet také zážitkové gastrovečery nebylo by to nic neočekávaného, ale myslím si, že Lázně Luhačovice, a. s. by to v pořádání svých gastrovečerů a dalších firemních meetingů neohrozilo. Nad konkurencí v Luhačovicích mají převahu v prostorech a jejich flexibilitě, kde se dají tyto akce pořádat.

8.2.2 Závažná rizika

Jsou to rizika, které musíme brát v potaz, protože by mohly ovlivnit chod projektu. Těmto rizikům jsme ale schopni celkem dobře zabránit a tím předejít závažnějším problémům, který by případně mohly způsobit.

- **Obavy vedení Lázní Luhačovice, a. s. z neatraktivnosti zážitkových večerů:** tomuto riziku se dá docela dobře předejít kvalitní prezentací výsledků poptávky po incentivním cestovním ruchu, který poukazuje na to, že firmy chtějí a hledají nové zážitky a druhá část prezentace by se měla věnovat přestavení, jak by takový gastrovečer vypadal, co by obsahoval, čím by byl výjimečný apod.
- **Nezájem agentur pořádající firemní meetingy nabízet zážitkové gastrovečery v Lázních Luhačovice, a. s.:** předcházet nezájmu agentur se dá také prezentací o co se v zážitkovém gastrovečeru jedná, na kterou by byli zástupci agentur pozváni a případně, tak jako je již naplánováno v komunikační kampani, uspořádat

jeden ukázkový gastrovečer pro agentury, aby na vlastní kůži poznali co Lázně Luhačovice, a. s. nabízejí.

- **Nespokojenost firem se službami gastrovečera:** nespokojenost firem (hostů) se službami gastrovečera záleží hlavně na samotných zaměstnancích, kteří se podílí na přípravě a poté samotném konání gastrovečera. Pro toto riziko je nejdůležitější školení těchto zaměstnanců o chování, jednání, vystupování při těchto akcích a školení by mělo proběhnout ještě před konáním prvního zážitkového gastrovečera.

8.2.3 Kritická rizika

Tato rizika mohou negativně ovlivnit celý chod projektu, ale účinně jim předcházet a zabránit téměř nejde.

- **Nezájem firem o zážitkové gastrovečery:** pokud by se projevilo tohle riziko, byl by to pro projekt problém. Ale pokud by i přesto vedení Lázní Luhačovic, a. s. nechtělo se zážitkovými gastrovečery přestat, mohlo by oslovit jinou cílovou skupinu a tou myslím hosty, kteří přijíždějí do Luhačovic na komplexní (příspěvkovou) lázeňskou péči, nebo jako klienti - samoplátci a at' už přímo akciové společnosti, či jiných zařízeních v Luhačovicích.
- **Nevhodně zvolená komunikační kampaň:** riziko vzniklé nevhodně zvolenou komunikační kampaní je také velký problém pro projekt, ale pokud i přesto některá z použitých médií zacílí na požadovanou skupinu, musíme zjistit od objednatelů gastrovečerů o kterou složku z kampaně se jedná, a tu okamžitě posílit.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo vytvořit projekt na zvýšení povědomí Lázní Luhačovice, a. s. jako místa pro pořádání firemních meetingů. Tento cíl byl splněn. Během analýzy současné úrovně incentivního cestovního ruchu v Lázních Luhačovice, a. s. jsem zjistila, že prostory i vybavení pro pořádání takovýchto akcí jsou na vysoké úrovni a není nutné se v projektu na tuto část zaměřovat. Z analýzy poptávky po incentivním cestovním ruchu vyplynulo, že firmy více pořádají akce pro své obchodní partnery než pro zaměstnance a také úroveň služeb pro obchodní partnery je vyšší. A v nabídkách hledají neobvyklé prostory, místa nebo služby, kde prožijí netradiční zážitek, který pro ně bude něčím výjimečný.

Lázeňské město Luhačovice je již svým *genio loci* jedinečné a mnou navržený projekt na zvýšení počtu firemních meetingů v Lázních Luhačovice, a. s., který je zaměřen na pořádání zážitkových gastrovečeří podpořených komunikační kampaní, doplní nabídku o netradiční zážitek a tím splní hlavní cíl mé práce, který jsem si stanovila.

Počáteční investice je pouze do reklamní kampaně a rizika, která by mohla ohrozit projekt, nejsou natolik závažná, aby se jim nedalo dopředu zabránit. Navíc návratnost je počítána do dvou let, což je podle mě příznivé a do budoucna se projekt obejde bez dalších významných investic.

Co se týče perspektiv do budoucna, vidím je v možnosti začít pořádat zážitkové gastrovečeře nejen pro firemní meetingy, ale také pro turisty a klienty lázní, kteří přijeli at' již přes zdravotní pojišťovnu na lázeňskou péči či samopláteckou klientelu. Zážitkové gastrovečeře by mohly navštívit i hosté z řad konkurenčních zařízení v Luhačovicích a možná by při další návštěvě Luhačovic již využili všech služeb, které Lázně Luhačovice, a. s. nabízí. Gastrovečeře by mohly být pořádány v průběhu týdne, kdy se nekoná tak mnoho akcí jako o víkendech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografická literatura:

HAMŘÍK, Zdeněk a kolektiv, 2007. *Pořádáme akci – praktický event marketing pro cestovní ruch*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. 87 s.

HESKOVÁ, Marie a kolektiv, 2006. *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Nakladatelství Fortuna. 223 s. ISBN 80-7168-948-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KINCL, Jan, 2004. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing. 172 s. ISBN 8086851028.

KOTÍKOVÁ, Halina a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ, 2008. *Nové trendy v pořádání akcí a událostí (events) v cestovním ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. 92 s. ISBN 978-80-87147-05-4.

KOTLER, Philip, John T BOWEN a James C MAKENS, c2014. *Marketing for hospitality and tourism*. 6th ed. Harlow: Pearson. 630 s. ISBN 978-1-292-02003-7.

ORIEŠKA, Ján, 2003. *Kongresový cestovní ruch*. Praha: Idea Servis. 139 s. ISBN 80-85970-45-7.

ORIEŠKA, Ján, 2010. *Služby v cestovním ruchu*. Praha: Idea Servis. 405 s. ISBN 978-80-85970-68-5.

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, 2014. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2 aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3.

PŘIBOVÁ, Marie, 1996. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada. 238 s. ISBN 80716929999.

ROBINSON, Peter, Michael LUCK a Stephen L SMITH, c2013. *Tourism*. Oxfordshire: CAB International. 525 s. ISBN 9781780642970.

ŠINDLER, Petr, 2003. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada. 236 s. ISBN 80-247-0646-6.

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

ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ, 2012. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha. 768 s. ISBN 978-80-7201-880-2.

Internetové zdroje:

Cestovní ruch – časové řady, © 2015. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr

Event marketing MICE pro střední management, © 2007. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/e03db80c-ee66-4a98-8bfa-8e73a2289031/GetFile9_4.pdf?ext=.pdf

Konference & Events – Nabídka kongresových služeb. *Lázně Luhačovice akciová společnost* [online]. Luhačovice [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.lazneluhacovice.cz/konference-events-poptavka.php>

Konference & Events – Společenský dům. *Lázně Luhačovice akciová společnost* [online]. Luhačovice [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.lazneluhacovice.cz/konference-events-luhacovice-spolecensky-dum.php>

Konference & Events – Hotel Alexandria ****. *Lázně Luhačovice akciová společnost* [online]. Luhačovice [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.lazneluhacovice.cz/konference-events-luhacovice-alexandria.php>

Metodika – časové řady cestovní ruch © 2015. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/metodika_casove_rady_cestovni_ruch

Proč radio? © 2015. *Media marketing services* [online]. Praha [cit. 04-04-2015]. Dostupné z: <http://www.mms.cz/reklama-v-radiu/proc-radio>

Zkvalitnění informací o kongresovém a incentivním cestovním ruchu © 2011. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. Praha [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Statistiky-Analyzy/Zkvalitneni-statistickych-dat-o-cestovnim-ruchu/Zkvalitneni-informaci-o-kongresovem-a-incentivnim>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a. s.	Akciová společnost
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
B2B	Business to business
Cca.	Přibližně
cm	Centimetr
Csc.	candidatus scientiarum
ČR	Česká republika
Doc.	Docent
DPH	Daň z přidané hodnoty
DVD	Digital Versatile Disc
EU	Evropská Unie
Hod.	Hodina
Ing.	Inženýr
IT	Informační technologie
Kč	Korun českých
ks	kus
LCD	Liquid Crystal Display
Mgr.	Magistr
mm	Milimetr
Např.	Například.
o. p. s.	Obecně prospěšná společnost
Obr.	Obrázek
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným

Tj. To jest.

USA United States of America

Viz. Odkaz na jinou stránku

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Portfolio matice GE firmy McKinsey	28
Obr. 2 První nadzemní podlaží	37
Obr. 3 Druhé nadzemní podlaží	37
Obr. 4 GE matice pro incentivní cestovní ruch v Lázních Luhačovice, a. s.....	42
Obr. 5 Návrh založení inventáře u finského menu	68

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Typologie eventů používaná v Evropě	23
Tab. 2 Typologie eventů rozšířená v USA	24
Tab. 3 Data k ekonomické analýze	35
Tab. 4 Kapacity prostor ve Společenském domě.....	38
Tab. 5 Technické údaje prostor ve Společenském domě.....	38
Tab. 6 Konferenční uspořádání a kapacita Hotelu Alexandria ****	39
Tab. 7 Faktory konkurenčních předností a atraktivit oboru.....	41
Tab. 8 SWOT analýza incentivního cestovního ruchu v Lázních Luhačovice, a. s.	43
Tab. 9 Návrh menu pro finský gastrovečer.....	66
Tab. 10 Servírování finského menu	67
Tab. 11 Časový harmonogram finského večera.....	70
Tab. 12 Roční media plán	75
Tab. 13 Kalkulace provozních nákladů gastrovečera	76
Tab. 14 Kalkulace osobních nákladů gastrovečera.....	77
Tab. 15 Kalkulace gastrovečera celkem	78
Tab. 16 Kalkulace komunikační kampaně.....	79
Tab. 17 Zisk z navýšených počtů akcí	81
Tab. 18 Riziková analýza.....	82

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Porovnání hospodaření Lázní Luhačovice, a. s.	35
Graf 2 Počet konferencí konaných v hromadných ubytovacích zařízeních.....	46
Graf 3 Počet účastníků na konferencích konaných v hromadných ubytovacích zařízeních.....	46
Graf 4 Poměr meetingů pro zaměstnance a obchodní partnery	48
Graf 5 Frekvence pořádání meetingů firem ve Zlínském kraji.....	49
Graf 6 Organizování meetingů firem ve Zlínském kraji.....	50
Graf 7 Finanční částky vynakládané na akce pro zaměstnance ve Zlínském kraji.....	51
Graf 8 Frekvence pořádání meetingů firem v Moravskoslezském kraji.....	53
Graf 9 Organizování meetingů firem v Moravskoslezském kraji.....	54
Graf 10 Finanční částky vynakládané na akce pro zaměstnance v Moravskoslezském kraji.....	55
Graf 11 Proces zajištění gastrovečera	62
Graf 12 Struktura čtenářů dle profesí časopisu COT business	73
Graf 13 Poslechovost rádií ve Zlínském kraji	74

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Typologie cestovního ruchu podle Heskové

P II: Dotazník pro obchodního ředitele

P III: Dotazník pro personálního ředitele

PŘÍLOHA P I: TYPOLOGIE CESTOVNÍHO RUCHU PODLE HESKOVÉ

Typologie podle Heskové:

- druhy cestovního ruchu:
 - rekreační cestovní ruch,
 - sportovní cestovní ruch,
 - dobrodružný cestovní ruch,
 - myslivecký a rybářský cestovní ruch,
 - náboženský (poutní) cestovní ruch,
 - lázeňský cestovní ruch,
 - zdravotní cestovní ruch,
 - obchodní cestovní ruch,
 - kongresový cestovní ruch,
 - stimulační cestovní ruch,
- formy cestovního ruchu:
 - z geografického hlediska:
 - domácí cestovní ruch,
 - zahraniční cestovní ruch,
 - mezinárodní cestovní ruch,
 - vnitřní cestovní ruch,
 - národní cestovní ruch,
 - regionální cestovní ruch,
 - podle počtu účastníků:
 - individuální cestovní ruch,
 - skupinový cestovní ruch,
 - masový cestovní ruch,
 - ekologický cestovní ruch,
 - podle způsobu organizování:
 - individuální cesty,
 - organizovaný zájezd/pobyt,
 - klubový cestovní ruch,
 - podle věku účastníků:

- cestovní ruch dětí,
- mládežnický cestovní ruch,
- rodinný cestovní ruch,
- seniorský cestovní ruch,
- podle délky účasti:
 - výletní cestovní ruch,
 - krátkodobý cestovní ruch,
 - víkendový cestovní ruch,
 - dlouhodobý cestovní ruch,
- podle převažujícího místa pobytu:
 - městský cestovní ruch,
 - příměstský cestovní ruch,
 - venkovský cestovní ruch,
 - agroturistika (ekoagroturistika),
 - horský, vysokohorský cestovní ruch,
 - přímořský cestovní ruch,
- podle ročního období:
 - sezónní (letní, zimní) cestovní ruch,
 - mimosezónní cestovní ruch,
 - celoroční cestovní ruch,
- podle použitého dopravního prostředku:
 - motorizovaný cestovní ruch,
 - železniční cestovní ruch,
 - letecký cestovní ruch,
 - lodní cestovní ruch,
- z hlediska dynamiky:
 - pobytový (statický) cestovní ruch,
 - putovní (dynamický) cestovní ruch,
- ze sociologického hlediska:
 - návštěvy příbuzných a známých,
 - sociální cestovní ruch,
 - komerční cestovní ruch,
 - etnický cestovní ruch (2006, s. 21-22).

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO OBCHODNÍHO ŘEDITELE

Dotazník pro obchodního ředitele

1. Pořádáte eventy pro své obchodní partnery?
 - a. Pokud ano:
 - i. A proč?
 - ii. Zajišťujete si akci sami nebo přes agenturu či jiného prostředníka?
 - iii. Jak často a jak dlouho trvají?
 - iv. Kde nejčastěji pořádáte tyto akce?
 - v. Co je motivem pro pořádání eventů pro vaše obchodní partnery?
 - vi. Kolik obchodních partnerů se těchto akcí účastní?
 - vii. Jaká je náplň vašich eventů?
 - viii. Co byste přivítali v nabídce?
 - ix. Co očekáváte od akce?
 - x. Jaké jsou náklady na takovýto event?
 - b. Pokud ne:
 - i. Co je důvodem, proč tyto akce nepořádáte?
 - ii. V jakém případě byste byli ochotni změnit názor?

2. Pořádáte individuální akce nebo máte nějaké odměny pro vybrané obchodní partnery?
 - a. Pokud ano:
 - i. Za co nebo po jak dlouhé spolupráci jsou obchodní partneři odměněni?
 - ii. Jaká je případná odměna?
 - b. Pokud ne:
 - i. Je možnost, že byste individuální odměny pro obchodní partnery zavedli?

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE

Dotazník pro personálního ředitele

1. Pořádáte večírky (akce) pro své zaměstnance?
 - a. Pokud ano:
 - i. A proč?
 - ii. Jak často a jak dlouho trvají?
 - iii. Pořádáte akce sami nebo přes agenturu?
 - iv. Kde nejčastěji pořádáte tyto akce?
 - v. Co je motivem pro pořádání akcí pro vaše zaměstnance?
 - vi. Akce se účastní všichni zaměstnanci (skupiny zaměstnanců) povinně nebo jsou to pouze dobrovolné akce?
 - vii. Jaká je náplň vašich eventů?
 - viii. Co byste přivítali v nabídce?
 - ix. Co očekáváte od akce?
 - x. Vyhodnocujete je?
 - xi. Jaké finanční částky vynakládáte na zmíněné akce?
 - b. Pokud ne:
 - i. Co je důvodem, proč tyto akce nepořádáte?
 - ii. Co by Vás motivovalo, abyste změnilí názor?

2. Pořádáte klasické incentivní akce (zájezd) jako motivační nástroj pro zaměstnance?
 - a. Pokud ano:
 - i. Za co zaměstnanci zájezd (pobyt) dostanou?
 - ii. Jsou to zájezdy tuzemské nebo zahraniční? A do jaké destinace nejčastěji zájezdy jsou?
 - iii. Na jak dlouho zaměstnanci vycestují?
 - iv. Pro kolik osob dostanou zájezd?
 - b. Pokud ne:
 - i. Proč nepoužíváte incentivní zájezdy jako motivační nástroj pro své zaměstnance?