

Vademecum pro profesionály ve světě MICE

3. díl „Bid manual“

Autoři:

PhDr. Milan Havel

PhDr. Kazimír Jánoška

MCG, s.r.o.

Management Consulting Group, s.r.o.

Praha 2008

Vademecum pro profesionály ve světě MICE
3. díl „Bid manual“

Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2008.
Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, www.mmr.cz

Tato publikace byla vytvořena pro projekt „Event marketing v cestovním ruchu“ CZ.04.1.03/4.2.00.1/0009 Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 4.2., Specifické vzdělávání.

Tato publikace je neprodejná.

<p>Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR</p>
--

OBSAH

Úvodem	5
1. Bid manuál.....	6
1.1 Co je bid?	6
1.2 Bid kritéria	7
1.3 Bid manuál MICE akce.....	9
1.3.1 Úvod.....	9
1.3.2 Cíle MICE akce.....	10
1.3.3 Role a zodpovědnost hostitele	10
1.3.4 Logistika.....	11
1.3.5 Inspekce místa MICE akce	13
1.3.6 Bid proces (požadovaná dokumentace).....	14
2. Organizace MICE akce.....	18
2.1 Plánování a příprava MICE akce	18
2.1.1 Business plán.....	18
2.1.2 Subjekty objedávající si MICE akce.....	23
2.1.3 Fáze plánování.....	23
2.1.4 Organizátoři MICE akcí	23
2.2 Realizace MICE akce.....	27
2.2.1 Role organizačního týmu.....	27
2.2.2 Catering	28
2.2.3 Místa realizace	30
2.3 Vyhodnocení a vyúčtování akce	31
2.3.1 Analýza chyb	31
2.3.2 Kalkulace ceny akce.....	33
3. Klasifikace MICE akcí (podle počtu účastníků)	36
3.1. Malé akce	36
3.2 Střední akce.....	37
3.3 Velké akce.....	37
4. Bid MICE akce	38
4.1 Project management bidu	38
4.2 Komponenty bidu.....	41
4.3 Příklady úspěšných bidů	42
4.4 Příklady forem bidu.....	43
4.5 Návrh sestavení prezentace bidu	45
4.6 Cílové skupiny bidu	46
4.7 Spolupráce se státní správou a samosprávou	47

5. Lobbování (lobbying).....	48
5.1 Definice pojmu.....	48
5.2 Význam lobbování.....	48
5.3 Role etiky a korupce v lobbování.....	50
6. Závěr	52
6.1 Shrnutí hlavních poznatků.....	52
6.2 Význam bid manuálu v budoucnosti.....	53
6.3 Nové formy bidu	53
Literatura.....	55
Příloha 1 – Incentiva a inovace v bidu MICE.....	56
Příloha 2 - První kroky organizátorů v přípravě mezinárodního kongresu	61
Vymezení a cíle.....	61
Management – asociace	62
Management – profesionální organizátor kongresů	62
Management – spolupráce s místními podnikatelskými subjekty	62
Výběr místa konání	62
Potvrzení data konání.....	63
Zajištění ubytování.....	63
Vědeckotechnický program	64
Propagace.....	64
Spolupráce s místními podnikatelskými subjekty	65
Druhá etapa (po prvních krocích).....	66
Další doporučené zdroje.....	66

Úvodem

Kongresový cestovní ruch patří mezi ekonomicky nejefektivnější formy cestovního ruchu. Je charakteristický vzdělaností a socioekonomickou strukturou svých účastníků a jejich pracovním zařazením. Kongresový turista má bezkonkurenčně nejvyšší denní pobytové výdaje ve srovnání s ostatními formami cestovního ruchu a pro poskytovatele služeb tak představuje nejvýnosnějšího zákazníka.

Na druhou stranu je pořádání MICE akcí vždy spojeno s poměrně značnými investicemi a již samotné zpracování konkurenční nabídky (bidu) vyžaduje nemalé finanční prostředky, lidské zdroje a komplexní znalosti dané problematiky.

Cílem tohoto dílu, symbolicky nazvaného „Bid manuál“, je podat čtenáři základní informace nezbytné k úplnému pochopení významu bid manuálu při zpracování konkurenční nabídky a také rozšířit jeho znalosti o řadu postřehů a doporučení, vycházejících především z praktických zkušeností českých i zahraničních organizátorů kongresů jakož i z průzkumů a predikcí zpracovaných autorským kolektivem.

1. Bid manuál

1.1 Co je bid?

Všeobecně vzato termínem „bid“ označujeme obecně obchodní návrh. Zejména na finančních a kapitálových trzích, při obchodování s akcemi, deriváty a dalšími cennými papíry se pojmu „bid“ užívá k označení aktu, kterým poptávající nabízí prodávajícímu odkup cenných papírů. Nutnou součástí bidu je zde tedy specifikace předmětu transakce (o jaký konkrétní cenný papír má poptávající zájem), ceny, za kterou je poptávající ochoten tento odkoupit, a množství, v jakém uvedenou operaci chce realizovat. Lze tedy obecně říci, že bid je projevem aktivity osoby, která tímto aktem vyjadřuje svou vůli uzavřít obchod, a také podmínek, za kterých je ochotna tak učinit.

V kontextu cestovního ruchu a pořádání MICE akcí se bidem rozumí v zásadě nabídka zajištění této akce. Předkladatelem bidu v závislosti na velikosti akce může být:

- hotel,
- kongresové centrum,
- PCO / DMC (viz níže),
- město,
- vládní či jiná organizace odpovídající za rozvoj cestovního ruchu v destinaci,
- v některých případech může být předkladatelem bidu stát zastoupený příslušnou výkonnou institucí,
- jiná organizace (např. sdružení založené pouze pro tento účel).

U menších akcí může být předkladatelem bidu kongresový hotel či kongresové centrum (obecně venue), pokud je daná organizace schopna zajistit akci vlastními silami, případně vybrané komponenty zajistit dodavatelsky. Zpravidla se však organizačního zajištění kongresové akce ujímá profesionální pořadatel kongresů (*professional congress organizer – PCO*), resp. společnost pro destinační management (*destination management company – DMC*). V praxi se zpravidla jedna společnost zabývá oběma vzájemně se doplňujícími okruhy služeb a označuje se pak zkratkou PCO / DMC.

Rozhodující výhoda profesionálních pořadatelů kongresů spočívá v pracně získaném know-how a zkušenostech z minulých akcí, které jim umožňují neustále vylepšovat vlastní činnost a při pořádání následujících

akcí se vyvarovat opakování minulých chyb. Zjednodušeně řečeno, společnost, zabývající se profesionálním pořádáním kongresů, má narozdíl od jednorázového či příležitostného pořadatele (např. města) daleko větší možnost a schopnost učit se, a to díky podstatně většímu objemu akcí, které zajišťuje. Proto také profesionální pořadatelé kongresů bývají jako předkladatelé bidů jednoznačně úspěšnější než jiné entity.

Profesionální pořadatele kongresů sdružuje Mezinárodní asociace profesionálních organizátorů kongresů (International Association of Professional Congress Organizers – IAPCO). Podle definice této organizace je konkurenční nabídka (bid) obecně definována jako pozvánka k uspořádání mezinárodního kongresu v určité zemi / destinaci. (Zde již hovoříme o skutečných velkých kongresech o několika stovkách až tisících účastníků.)

1.2 Bid kritéria

Při úvahách o pořádání kongresu je třeba mít jasné a jednoznačné vodítko určující kvantitativní i kvalitativní požadavky na poskytované služby, které se vyznačují vysokou mírou komplexního řešení. Profesionální organizace kongresové akce vyžaduje komplexní bezchybné zajištění akce. Aby mohl organizátor reálně zhodnotit své schopnosti, uspět se svou nabídkou a následně dostát všem požadavkům a úspěšně kongresovou akci realizovat, je třeba zhodnotit některá klíčová kritéria:¹

- umístění minulých kongresů dané organizace, potvrzená dějiště pro další kongresy a jejich frekvence,
- obvyklé pravidelné střídání mezi kontinenty nebo zeměmi;
- následující volný rok,
- existence oficiálního podkladu pro výběrové řízení a směrnic pro prezentaci nabídky,
- specifické požadavky kongresu (počet pokojů, výstavní plochy, standardy ubytování, společenské akce atd.),
- požadovaná přítomnost, zapojení a podpora příslušného národního průmyslu, jakož i místních orgánů,

¹ International Association of Professional Congress Organizers: Bidding for a Congress

- dosažitelnost a přístupnost hostitelské země pro příslušníky těch národů, které se daného kongresu běžně účastní, všeobecná dopravní infrastruktura a logistika,
- ideální načasování (preferované roční období nebo měsíc) s ohledem na další akce, které se v dané destinaci odehrávají,
- dostupnost kongresových kapacit a hotelů v uvažovaném termínu,
- rozpočet kongresu, pokud je tato informace k dispozici,
- místo a datum předložení nabídky.
- pravidla rozhodovacího procesu, podle něhož se vybírají budoucí kongresové destinace. Například kdo rozhoduje, jak vypadá výběrová procedura, jakým způsobem se posuzují destinace atd.

Tato „bid kritéria“ představují klíčové otázky, na které je při úvahách o podání bidu třeba najít odpověď. Důležitým faktorem je také koordinace prací souvisejících s podáním konkurenční nabídky, vzájemná spolupráce zainteresovaných institucí a orgánů. Destinace, která se chce ucházet o pořádání kongresu, by měla mít zajištěnu jak organizačně-technickou stránku akce, tak její podporu ze strany veřejnosti a aktivní spolupráci státních a samosprávných orgánů.

Význam veřejného mínění je značný. Jak ukázaly např. zkušenosti ze zasedání Mezinárodního měnového fondu a Světové banky v Praze v roce 2000, mohou se některé významné akce stát terčem útoků a demonstrací ze strany politických či jiných ideových odpůrců dané akce. Z tohoto pohledu lze za akce se zvýšeným rizikem považovat zejména:

- zasedání nadnárodních finančních institucí (protesty odpůrců globalizace a členů levicově orientovaných skupin),
- některé konference týkající se průmyslu a energetiky – typicky z oblasti těžby nerostných surovin, jaderné energetiky, mořského rybolovu (možné protesty ekologických aktivistů),
- některé vědecké konference (možné protesty ze strany ekologických aktivistů a ochránců zvířat – typicky proti používání zvířat k laboratorním testům),
- lékařské a farmaceutické a jiné konference související se sexuální či eticky kontroverzní tematikou (možné protesty ze stran odpůrců interrupce, antikoncepce, euthanasie apod. převážně z řad ortodoxních katolíků),

- setkání specifických skupin společnosti spojená se zvýšeným bezpečnostním rizikem (národnostní menšiny, homosexuální komunita a další skupiny, které mohou být cílem extremistického útoku).

Naproti tomu za relativně méně rizikové lze považovat kongresové akce týkající se např. problematiky obnovitelných zdrojů energie, prevence sociálně patologických jevů, civilizačních chorob a dalších nekonfliktních témat. Vždy je však třeba počítat s rizikem, které s sebou nese zvýšená pozornost médií, která z akce činí potenciálně zajímavý cíl teroristické akce.

Je tedy třeba zdůraznit, že při posuzování jednotlivých bid kritérií by kritérium bezpečnosti mělo být vždy na prvním místě a v případě konání bezpečnostně problematické akce by její organizátor měl úzce spolupracovat s bezpečnostními složkami státu.

1.3 Bid manuál MICE akce

1.3.1 Úvod

Bid manuál je písemný dokument vydaný organizací, jehož cílem je specifikace požadavků a podmínek realizace konkrétní MICE akce. Bid manuál tedy vydává organizace, která má zájem uspořádat MICE akci. Tento dokument je klíčovým vodítkem pro potenciální organizátory akce (PCO/DMC a další organizace) a uvádí veškeré náležitosti a informace, které by konkurenční nabídka (bid) měla obsahovat.

Bid manuál zpravidla zahrnuje tyto aspekty:

- informace o organizaci a jí pořádaných akcích v minulosti,
- hlavní cíle organizace a předmětné MICE akce,
- vymezení role a odpovědnosti hostitele (organizátora),
- logistické požadavky (místo, výstavní plochy, ubytovací kapacity),
- požadavky na inspekční cestu do dané destinace,
- informaci o průběhu rozhodovacího procesu a způsobu výběru nejlepší nabídky,
- informace o požadované dokumentaci k nabídce (pozvánka, záruky, reference, předběžné údaje o akci, informace o vybavení a ubytovacím zařízení, rozpočet akce),
- přílohou bid manuálu může být dotazník shrnující uvedené informace, který zájemce vrací pořádající organizaci.

Pro úspěšné získání kongresu je nezbytná perfektní orientace v dané problematice a také jazyková vybavenost, neboť vzhledem k mezinárodnímu dosahu pořádaných akcí bývá bid manuál zpravidla zpracován v angličtině.

1.3.2 Cíle MICE akce

Obecným cílem MICE akce je vždy setkání odborníků a partnerů z daného oboru, výměna znalostí a zkušeností, získávání nových kontaktů a v neposlední řadě také prezentace vlastní činnosti a dosažených výsledků. V závislosti na aktuální situaci v daném oboru však zpravidla každá MICE akce má i blíže určené specifické cíle, stanovené pořadající organizací. Takovým specifickým cílem může být např.:

- výměna konkrétních informací, závěrů a postupů v závislosti na činnosti organizace,
- zhodnocení práce exekutivy organizace od posledního setkání,
- shrnutí vědecko-technického vývoje v daném oboru za určité období,
- prezentace konkrétních nových poznatků, objevů a metod,
- výměna názorů ke konkrétní problematice, návrh řešení a společného postupu,
- atd.

Cíl MICE akce specifikuje pořadající organizace v bid manuálu především proto, aby potenciálnímu organizátorovi přiblížila obor své činnosti a umožnila přípravnému výboru lépe zpracovat nabídku zaměřenou právě na naplnění těchto specifických cílů akce.

1.3.3 Role a zodpovědnost hostitele

Významnou součástí bid manuálu je specifikace role a zodpovědnosti hostitele (organizátora) příslušné MICE akce. Zde pořadající organizace uvádí taxativní výčet činností a procesů, za jejichž úspěšnou realizaci má organizátor odpovídat. Tato část je tedy významná z hlediska vymezení vzájemného postavení pořadatele a organizátora, dělby odpovědnosti za jednotlivé činnosti a jejich průběh. Z hlediska potenciálního organizátora představuje vymezení role a odpovědnosti jakýsi orientační seznam úkolů, které je třeba v rámci přípravy akce splnit.

Hostitel (organizátor) může být odpovědný za:

- doporučení vhodné destinace a data akce, přičemž je třeba brát v úvahu případné paralelně probíhající MICE akce v dané destinaci,
- jmenování národního organizačního výboru jako instituce odpovědné za kompletní průběh akce,
- získání případné státní či jiné podpory pro danou akci, případně záštity významných osobností (prezident republiky, rektor renomované univerzity apod.),
- spolupráce se státními institucemi a zajištění garance, že všem registrovaným účastníkům bude uděleno vízum a umožněn vstup na území hostitelského státu,
- zajištění dostatečného kapitálu k realizaci akce,
- zajištění a převzetí finanční odpovědnosti za výstavní prostory, jednací sály a jejich vybavení, oficiální ceremonie a společenské události, publikace (sborníky apod., včetně jejich bezplatné distribuce všem účastníkům kongresu), simultánní tlumočení, cestovní a ubytovací výdaje přednášejících atd.,
- tisk a distribuce konferenčních materiálů,
- zajištění kompletního marketingu akce (médiu, internet, odborná veřejnost),
- zajištění programu pro doprovod účastníků,
- atd.

Konkrétní podmínky a vymezení odpovědnosti vždy závisí na rozhodnutí pořádající organizace.

1.3.4 Logistika

Logistické zajištění MICE akce patří vždy mezi nejnáročnější úkoly, které musí organizátor akce zvládnout. Při zajišťování logistiky akce je třeba dbát na to, aby veškeré úkony směřující k zajištění hladkého průběhu konference po logistické a organizačně-technické stránce byly v souladu s plánovaným rozpočtem akce a aby jednotlivých prvků bylo využito co nejhospodárněji. Cílem logistické přípravy akce je zajistit maximálně bezproblémový průběh celého kongresu a přitom dbát na efektivní využití pronajatých prostor a dalších prostředků.

Při zajišťování logistické přípravy akce organizátor úzce spolupracuje s managementem konferenčního zařízení, technickými

konzultanty, managementem vybraných ubytovacích zařízení a celou řadou dalších subjektů.

Požadavky na místo

Bid manuál zpravidla specifikuje minimální požadavky na místo MICE akce a to jak kvantitativně, tak kvalitativně. Takovými požadavky mohou být např.:

- minimální kapacita hlavního kongresového sálu (podle velikosti akce se může pohybovat v řádu několika set, ale i několika tisíc osob),
- kapacity sálů pro paralelní jednání v sekcích (zpravidla je požadováno několik sálů o kapacitách v řádu desítek až stovek osob),
- požadavky na ozvučení, prezentační techniku, klimatizaci,
- komunikační zařízení, technické zázemí pro televizní vysílání,
- informační technologie (dostatečná konektivita, přístup ke speciálním síťovým službám, zajištění on-line zpravodajských výstupů z akce atd.),
- zázemí pro média (dostatečně kapacitní press centrum vybavené odpovídající technikou pro satelitní spojení, telefonní linky, faxové služby a další služby elektronických komunikací),
- catering (dostatečně kapacitní gastronomický provoz, restaurace, bistra atd.),
- místní transport (dobrá dostupnost místa z mezinárodního letiště a také z centra města),
- atd.

Požadavky na výstavní prostory

Výstavní prostory a technika představují pro pořadatele MICE akce velmi podstatný marketingový nástroj, neboť jedním z cílů MICE akcí je vždy také prezentace vlastní činnosti a dosažených výsledků jednotlivých účastníků. Mezi klíčové požadavky na výstavní prostory patří:

- minimální požadovaná rozloha výstavní plochy (může se pohybovat v řádu tisíců m²),
- minimální požadovaná rozloha vertikální výstavní plochy (k umístění plakátů, transparentů, logotypů apod.),
- jevištní technika pro umístění loga akce a jejích partnerů v hlavním sále,

- speciální exhibiční technika (např. pro 3D prezentace, audiovizuální prezentace, speciální nasvícení, elektronické informační systémy atd.),
- technické zázemí (klimatizace, datové sítě, rozvody silové elektřiny, vody, plynu, telekomunikační technika, vzducho-technika atd.),
- a další.

Požadavky na ubytovací kapacity

Bid manuál konkrétní akce uvádí objem a kvalitu požadovaných ubytovacích kapacit. Při většině MICE akcí jsou zpravidla požadovány nejméně dvě kvalitativní úrovně ubytování pro běžné a VIP účastníky kongresu. Ubytování účastníků MICE akce je vyžadováno v hotelech třídy nejméně 3*, většinou však 4* a 5*. Požadovaný objem ubytovacích kapacit odpovídá předpokládanému počtu účastníků, z hlediska dispozičního uspořádání jsou vyžadovány především jednolůžkové pokoje s nadstandardní šířkou lůžka. U některých MICE akcí může být požadováno též ubytování nižší kvality pro studenty příslušného oboru, kteří se kongresu účastní.

Organizátor MICE akce musí být schopen zajistit rezervaci ubytovacích kapacit v požadovaném objemu a kvalitě. Ubytovací kapacity musí také být dobře dostupné z kongresového centra.

1.3.5 Inspekce místa MICE akce

Inspekční cestu podniká zástupce pořádající organizace zpravidla s určitým časovým odstupem po předběžném přijetí konkurenční nabídky (bidu). Cílem inspekční cesty je ověřit skutečný stav připravenosti potenciálního organizátora ke splnění požadavků stanovených bid manuálem. Součástí inspekční cesty může být:

- prohlídka vybraných kongresových prostor, hodnocení jejich vybavenosti, lokalizace a dostupnosti,
- prohlídka navrhovaných ubytovacích a stravovacích kapacit včetně ověření kvality poskytovaných služeb,
- ověření kvality poskytovaných souvisejících služeb,
- seznámení se s městem a ověření dopravní infrastruktury, dostupnosti letiště, kulturních a společenských zařízení a dalších prvků,
- kontrola administrativní připravenosti organizátora a jeho schopnosti zajistit požadované služby,

- ověření úrovně spolupráce s třetími osobami (dodavatelé, kongresové centrum, ubytovací zařízení, podpora ze strany státních a samosprávných institucí, popř. spolupráce s bezpečnostními složkami),
- kontrola finančního zdraví organizátora, jeho likvidity a schopnosti plnit závazky vyplývající z organizace MICE akce,
- další kontrolní opatření dle úvahy inspektora.

1.3.6 Bid proces (požadovaná dokumentace)

Pojmem „bid proces“ rozumíme úplný proces výběru organizátora MICE akce, počínaje sestavením a zveřejněním bid manuálu, konče definitivním rozhodnutím o místě konání akce a osobě organizátora. Celý bid proces probíhá v dostatečném předstihu před uvažovaným termínem dané akce a trvá zpravidla několik měsíců. Proces výběru místa konání a organizátora akce je klíčovým rozhodnutím, které má zásadní vliv na úspěšnost akce jak po stránce faktického průběhu a dosažených výsledků, tak po stránce ekonomické. Proto je základním požadavkem kladeným na bid proces požadavek stoprocentní úspěšnosti. Výběr nevhodného místa či nekompetentního organizátora by totiž mohl pro danou akci představovat fatální chybu.

Bid manuál uvádí, jaká dokumentace se k předložení konkurenční nabídky požaduje, a zpravidla též obsahuje alespoň základní informace o průběhu rozhodovacího procesu. Mezi požadované dokumenty patří většinou:

- pozvánka (letter of invitation),
- záruky (written guarantees),
- reference (letters of support),
- předběžné údaje o akci (preliminary conference information),
- vybavení a ubytovací zařízení (conference & accommodation facilities),
- rozpočet (budget).

Pozvánka

Pozvánka k uspořádání MICE akce, kterou zasílá potenciální organizátor pořádající organizaci, je prvním formálním krokem při předkládání konkurenční nabídky. Organizátor (organizátoři) ucházející se o pořádání akce vyjadřuje tímto dokumentem svůj zájem o pořádání příslušné akce a navazuje první kontakt

s pořádající organizací. Organizátorem MICE akce může být i několik právnických osob. Zpravidla se vyžaduje (zejména v případě vědeckých a lékařských konferencí), aby v případě, že akci pořádá profesionální organizátor, tento úzce spolupracoval s institucí garantující odbornou úroveň konference na mezinárodní úrovni.

Formální náležitosti pozvánky:

- název a sídlo organizátora,
- navrhované termíny konání akce,
- navrhované město, kde se má konference pořádat.

K pozvánce může být vyžadováno přiložení podrobnějších informací o organizaci (organizacích) ucházející se o realizaci kongresu, např. osobní údaje o vrcholovém managementu (vzdělání, profesní životopis, publikační činnost), organizační struktura, informace o činnosti organizace, případně její vazbě k danému oboru.

Záruky

Písemné záruky představují pro pořádající organizaci při výběru organizátora MICE akce významnou informaci, neboť dokládají schopnost organizátora dostát svým závazkům vyplývajícím z pořádání MICE akce, informují o jeho finančním zdraví a v neposlední řadě také o spolupráci se státními orgány a dalšími institucemi.

V rámci bid procesu může pořádající organizace vyžadovat například tyto písemné záruky:

- písemná záruka, že organizátor disponuje dostatečným kapitálem k financování akce (zpravidla bývá stanovena minimální výše),
- písemná záruka, že organizátor převezme odpovědnost za plnění úkolů stanovených bid manuálem (viz. kap. 1.3.3),
- písemná záruka vlády hostitelského státu, že každému účastníku konference bude uděleno vstupní vízum (je-li ve vůči jeho domovské zemi uplatňována vízová povinnost) a bude mu umožněn vstup na území hostitelského státu,
- písemné prohlášení přípravného výboru MICE akce, že tento zajistí finanční podporu akce ze strany státu a dalších donorských zdrojů,

- písemné prohlášení přípravného výboru MICE akce, že zajistí finanční podporu akce z komerčních zdrojů v příslušném sektoru a dalších sponzorských zdrojů.

Zpravidla se také vyžaduje, aby konkurenční nabídka byla zpracována ve spolupráci přípravného výboru akce s místní organizací cestovního ruchu (případně jinou institucí odpovědnou za rozvoj CR na úrovni města i státu) a ve spolupráci se zvoleným kongresovým zařízením.

Reference

Pořádající organizace zpravidla v bid manuálu vyžaduje také reference třetích osob. Jejich účelem je deklarovat podporu ze strany institucí, jejichž účast je nezbytná pro zajištění odborné úrovně a dobrého jména konference.

Reference mohou poskytnout např.:

- odborné vědecké organizace (výzkumné ústavy, Akademie věd a další oborové instituce),
- vysoké školy z daného oboru,
- národní a regionální instituce zainteresované v dané problematice,
- hospodářské komory, svazy, sdružení a podobné organizace,
- národní a regionální samosprávné instituce a municipality,
- atd.

Předběžné údaje o akci

Součástí konkurenční nabídky jsou také předběžné informace o zamýšlené akci, které blíže specifikují zejména:

- předběžný návrh programové stránky MICE akce a její ústřední téma,
- jméno a současnou pozici / funkci navrhovaného předsedy kongresu / konference,
- jména a funkce navrhovaných členů přípravného výboru, mezinárodních a regionálních poradců.

Vybavení, ubytovací zařízení

V konkurenční nabídce je třeba specifikovat navrhované vybavení konferenčních prostor, ubytovací zařízení co do kapacity i kvality a informovat o shodě s požadavky pořádající organizace. Při

zpracování těchto informací vychází potenciální organizátor z požadavků na vybavení a ubytovací kapacity specifikovaných bid manuálem, uvádí dodržení požadovaných parametrů a případné nadstandardní služby. V této části dokumentace je třeba uvést:

- specifikaci konferenčního zařízení, včetně počtu a kapacity kongresových sálů, jejich technické vybavenosti a dalších podstatných parametrů,
- specifikaci ubytovacích zařízení, dostupné kvalitativní úrovně ubytování včetně dostupných kapacit a dispozičního řešení,
- lokalizaci kongresového zařízení a ubytovacích kapacit, jejich vzájemnou dopravní dostupnost, dostupnost z letiště a centra města,
- informace o zajištění transferů z letiště, popř. mezi jednotlivými objekty,
- informace o vybavení kongresových prostor přístupem k internetu a dalším komunikačním technologiím,
- plány kongresových prostor,
- situační mapy lokalizace kongresových prostor a ubytovacích kapacit na území města,
- další dokumenty dle požadavků pořádající organizace.

Rozpočet

Nezbytnou součástí nabídkové dokumentace je také plánovaný rozpočet akce, který by měl být zpracován na základě relevantních informací a pečlivé technicko-ekonomické přípravy.

2. Organizace MICE akce

2.1 Plánování a příprava MICE akce

2.1.1 Business plán

Business plán MICE akce je ústředním dokumentem, který stanoví základní rámec plánované akce, její cíle, hodnotící kritéria, složení realizačního týmu, harmonogram prací, rozpočet a další náležitosti nezbytné k úspěšné organizaci akce. Business plán zpracovává organizátor MICE akce, resp. přípravný výbor v úzké součinnosti s ostatními zainteresovanými subjekty.

Cíle akce

Definice cílů akce je prvním krokem při zpracovávání business plánu a vychází ze samotného poslání akce a jejího tematického zaměření. Cíle akce by měly být definovány v souladu s požadavky pořadající organizace deklarovanými v bid manuálu a měly by zohledňovat všechna zásadní specifika daného oboru. Na definici cílů akce by se měli podílet jak členové organizačního výboru, tak zástupci partnerských organizací (vědeckých a akademických institucí, finančních institucí, odborných organizací příslušného průmyslového odvětví atd.)

Kritéria plnění

Krokem následujícím po stanovení cílů je definice kritérií plnění business plánu a kritérií pro závěrečné vyhodnocení akce. Tento krok je významný především pro organizátora a management jednotlivých dílčích aktivit, neboť poskytuje zpětnou vazbu o stavu a průběhu přípravných prací, jejich souladu s harmonogramem prací a finančním plánem akce.

Při definici hodnotících kritérií je třeba dbát následujících zásad:

- Hodnotící kritéria musí být formulována jasně a jednoznačně.
- Míra splnění hodnotícího kritéria musí být snadno ověřitelná a jednoznačně interpretovatelná.
- Pro hodnocení je z důvodu jednoznačnosti lepší využívat hodnotící kritéria v tomto pořadí vhodnosti:
 - kvantifikovatelná kritéria plnění (stupeň plnění lze vyjádřit hodnotou číselného ukazatele),

- logická kritéria plnění (splnění či nesplnění kritéria lze jednoznačně vyjádřit za pomoci binární logiky – splněno / nesplněno),
 - škálová kritéria (míru splnění kritéria lze vyjádřit subjektivním hodnocením na předem stanované škále, např. založené na slovním hodnocení),
 - kvalitativní kritéria (pro operativní kontrolu nejméně vhodná, míru splnění nelze vůbec kvantifikovat, je nutno ji vyjádřit slovním popisem).
- Kritéria plnění musí být v průběhu přípravných prací sledována průběžně a jakákoliv odchylka od plánu ihned operativně řešena.

Je třeba podotknout, že i kvalitativní kritéria plnění mají při hodnocení akce své místo, ovšem spíše ve fázi závěrečného hodnocení, kdy je třeba formulovat a interpretovat široce pojaté výstupy z MICE akce, výsledky, jichž bylo dosaženo a zejména znalostní přínos akce pro její účastníky. To jsou kritéria často obtížně kvantifikovatelná a pro jejich závěrečnou evaluaci je proto vhodnější použít kvalitativní ukazatele. Jedním z podstatných kritérií závěrečného hodnocení akce je však i přesto kritérium kvantitativní, a tím je její finanční výsledek.

Realizační tým

Personální složení realizačního týmu by mělo respektovat odborné zaměření MICE akce a současně by mělo poskytovat dostatek kvalifikovaných odborníků ve všech oblastech, které budou pořádáním kongresu dotčeny. Nabídkový tým (nebo přípravný výbor) je zpravidla složen z omezeného okruhu lidí nejrůznějších odborností a profesí, z nichž každý má v týmu svoji nezastupitelnou úlohu.

Mezi členy přípravného výboru tak patří:

- předseda přípravného výboru – bývá jím zpravidla osoba, která organizaci bidu iniciovala a obvykle se také v případě získání kongresu stává jeho předsedou; v ideálním případě je také členem příslušné odborné mezinárodní organizace,
- přizvaní členové z daného oboru – zástupci odborné veřejnosti zajišťující odbornou stránku programu kongresu; často jsou tito členové současně zástupci odborných partnerských organizací participujících na kongresu (např. vysoké školy, výzkumné ústavy, odborné asociace a sdružení, komory apod.),
- zástupce profesionálního pořadatele kongresu – jeho úlohou je především zajištění informačních toků a výkonného mana-

gumentu celé akce; asistuje při specifikaci cílů kongresu, tvorbě strategie, PR a dalších manažerských činnostech,

- představitel národní centrály cestovního ruchu – spolupracuje při plánování dopravních a logistických záležitostí, výběru ubytovacích kapacit a dalších činnostech týkajících se zajištění akce z pohledu cestovního ruchu; součástí jeho činnosti může být také zajištění sociálního a kulturního vyžití pro účastníky kongresu,
- zástupci partnerské letecké společnosti, sponzorů, zástupci hlavního mediálního partnera a další osoby.

Bývá zvykem, že jednání řídí zástupce profesionálního organizátora kongresů (PCO) společně s iniciátorem akce.

Harmonogram prací

Harmonogram přípravných prací je nezbytnou součástí business plánu MICE akce. Harmonogram prací plní při projektovém řízení MICE akce několik klíčových úloh:

- stanoví pořadí jednotlivých kroků a činností a jejich věcnou i logickou návaznost,
- zamezí vzniku duplicit,
- vymezí odpovědnost jednotlivých členů týmu (partnerů projektu) za plnění jednotlivých dílčích kroků,
- stanoví termíny plnění jednotlivých dílčích kroků,
- umožňuje průběžnou kontrolu průběhu přípravných prací.

Přípravě harmonogramu prací by měla být věnována zvýšená pozornost, protože sebemenší chyba při plánování může mít na přípravu MICE akce zásadní vliv, nehledě k tomu, že může představovat značné finanční ztráty.

Je také třeba podotknout, že organizace MICE akce zahrnuje celou řadu činností, počínaje administrativou a projektovým řízením, konče technickými a organizačními podrobnostmi. Pro úspěšné naplánování tak obsáhlého okruhu prací a činností je třeba využívat všech dostupných metod manažerského řízení, jejichž cílem je minimalizace rizika a maximálně efektivní a transparentní organizace akce. Při přípravě harmonogramu prací je třeba nejprve provést zevrubnou analýzu potřeb MICE akce, která rámcově vychází z požadavků pořádající organizace, specifikovaných bid manuálem. Bid manuál zde však může sloužit jen jako obecné vodítko. Reálné nároky MICE akce vždy zásadně překračují rámec jednotlivých požadavků stanovených bid manuálem, a to jednak proto, že některé

požadavky z požadavků bid manuálu nepřímo vyplývají, a částečně také proto, že některé požadavky jsou považovány za samozřejmé a nejsou bid manuálem zvláště specifikovány.

Při přípravě harmonogramu prací lze s úspěchem využít některých metod manažerského řízení, které vycházejí z teoretických modelů, jakými jsou např. teorie her, teorie rozhodování a podobně. Zvláště lze při přípravě harmonogramu prací využít:

- rozhodovací matice,
- rozhodovací stromy,
- rozhodovací sítě.

Uvedené metody představují pouze omezený výběr z manažerských nástrojů vycházejících z matematických modelů rozhodování, mezi které patří např. teorie her. Je nicméně prakticky nezbytné, aby členem týmu připravujícího harmonogram prací byl také manager s podrobnou znalostí problematiky teorií manažerského rozhodování, operačního výzkumu a příbuzných matematicko – analytických metod.

Rozpočet

Při tvorbě rozpočtu je třeba rozlišovat mezi náklady MICE akce a náklady konkurenční nabídky. Náklady konkurenční nabídky (bidu) mají z ekonomického hlediska při finálním rozhodování o pořádání MICE akce povahu utopených nákladů – vznikají totiž ještě před tím, než se pořádající organizace rozhodne, zda v dané destinaci svou akci uspořádá, či zda dá přednost konkurenci. Proto se zpravidla rozpočet konkurenční nabídky sestavuje odděleně od rozpočtu samotné akce a je také samostatně účtován.

Rozpočet konkurenční nabídky zahrnuje:

- rozpočet na inspekční cestu výběrové komise,
- náklady na vytvoření nabídkových dokumentů,
- náklady na tvorbu loga, jednotného grafického stylu nabídky a propagačních materiálů,
- cestovní náklady na prezentaci nabídky,
- náklady na marketing,
- náklady na lobbovací kampaň.

Rozpočet nabídky by měl být odsouhlasen všemi účastníky projektu. Rozpočet samotné MICE akce připravuje zpravidla profesionální organizátor kongresů (PCO). Zpracovaný rozpočet a doložení zdrojů

financování a dostatečných rezerv představuje pro pořadající organizaci při hodnocení nabídky významnou informaci vypovídající o schopnosti organizátora danou akci dostatečně finančně zajistit a dostát svým závazkům, plynoucím z organizace akce.

Hodnocení

Plnění business plánu MICE akce je třeba v průběhu přípravných prací neustále monitorovat a v pravidelných intervalech vyhodnocovat. K tomu slouží systém hodnotících kritérií popsany výše. Mimo to však může být business plán akce hodnocen také *ex ante* pořadající organizací v rámci posuzování konkurenční nabídky.

Mezi hodnocené aspekty business plánu může patřit např.:

- logická správnost samotné vize a tematického zaměření akce; soulad vize a zaměření akce s posláním pořadající organizace a jejími hodnotami,
- organizační, věcná a časová návaznost jednotlivých dílčích komponent a odpovídající delegování odpovědnosti,
- finanční zajištění projektu, rozpočet a předpokládané finančně analytické ukazatele,
- časový harmonogram prací, jeho reálnost a souslednost,
- marketingová podpora akce, plán marketingu a prezentace a jeho účinnost,
- technické a logistické zajištění akce,
- záložní a bezpečnostní mechanismy pro případ mimořádných událostí,
- reálnost výchozích předpokladů a odhadovaných technicko – ekonomických parametrů,
- zapojení renomovaných odborných partnerů, škol, místních orgánů a institucí,
- atd.

Proto je třeba, aby business plán akce byl co možná nejvíce komplexní a zahrnoval veškerou dotčenou problematiku. To je ostatně třeba nejen při hodnocení business plánu pořadající organizací, ale také pro zdárný průběh akce jako takové, kdy jedním z hlavních úkolů business plánu je zamezit vzniku nežádoucích nepředvídaných událostí a přispět k hladkému a bezproblémovému průběhu celé akce.

2.1.2 Subjekty objedávající si MICE akce

Subjekty objedávající si kongresové akce:

- výrobní,
- obchodní,
- vědecké,
- vzdělávací,
- veřejný sektor.

Tyto subjekty rozhodují v souladu se svými plány a koncepcemi o těchto náležitostech:

- věcném obsahu akce,
- počtu a struktuře účastníků,
- délce trvání,
- termínu a místě konání akce,
- stanovení rozpočtu a jeho finančního zajištění.

2.1.3 Fáze plánování

Fáze přípravná zahrnuje:

- rozhodnutí o zásadních organizačních, logistických a marketingových otázkách,
- zpracování časového plánu akce,
- určení místa akce,
- výběr konferenčních prostor,
- zabezpečení ubytovacích, stravovacích a dopravních služeb,
- příprava odborného programu,
- příprava doprovodného programu,
- vypracování nabídky fakultativních služeb,
- propagace,
- příprava materiálů.

V průběhu přípravné fáze jsou zpřesňovány cenové kalkulace a finanční rozvahy.

2.1.4 Organizátoři MICE akcí

Professional Congress Organizer (PCO)

Profesionální organizátor kongresů je specializovaná firma, která se zaměřuje na tuto oblast činnosti. Zpravidla též poskytuje služby destinačního managementu (DMC – destination management

company). Organizace poskytující oba druhy služeb se pak většinou označuje zkratkou PCO / DMC.

Profesionální organizátor funguje jako poradce pro přípravný výbor, přičemž využívá svých zkušeností získaných při pořádání předchozích akcí. Profesionální orientace na pořádání kongresů a podobných akcí umožňuje PCO získat v poměrně krátké době podstatně větší praktické zkušenosti, než by tomu bylo u organizace, pro kterou by pořádání kongresů nebylo hlavním předmětem podnikání.

Podobné služby jako PCO často nabízejí i jiné organizace, např. cestovní kanceláře, PR společnosti a další. Služby těchto organizací však mohou být spíše doplňkem činnosti profesionálního organizátora kongresů. Tak např. marketingovou strategii kongresu lze s úspěchem svěřit zkušené PR agentuře a využít tak jejich specifických znalostí v daném oboru, ale s organizací technického a logistického zajištění MICE akce by táž organizace zřejmě mohla mít značné problémy.

Všeobecně lze říci, že služby profesionálního organizátora kongresů se uplatní všude tam, kde organizátor MICE akce nemá v některé oblasti činností dostatečné znalosti a zkušenosti, nemá dostatek lidských zdrojů pro příslušné činnosti, popř. se mu nedostává časových možností či potřebného technického vybavení. Pořádající organizace zpravidla kontroluje průběh přípravy kongresu a PCO funguje de facto v roli projektového manažera, kdy profesionální organizátor kongresů je odpovědný pořádající organizaci za hladký průběh přípravných prací i akce samotné. Navíc poskytuje poradenství v otázkách, ve kterých se pořádající organizace nedostává potřebného know-how.

Pro co nejefektivnější spolupráci pořádající organizace s PCO se zpravidla doporučuje ověřit, zda, popř. jaké činnosti mohou být realizovány ve spolupráci s mezinárodními asociacemi, jichž je pořádající organizace členem. Pro vzájemné vymezení rolí při takovém postupu se pak doporučuje metodický materiál Mezinárodní asociace profesionálních organizátorů kongresů (IAPCO) „*Guidelines for co-operation between the International Association, the Local Organizing Committee and the Professional Congress Organizer*“ (Průvodce pro spolupráci mezi mezinárodní asociací, organizačním výborem a PCO.) Mimo tohoto průvodce vydává IAPCO také celou řadu dalších metodických doporučení a dalších

doporučení, se kterými by se členové přípravného výboru měli v rámci svých kompetencí seznámit.

Congress Travel Agent (CTA) – Kongresová cestovní agentura

V praxi se lze také často setkat s pojmem „Kongresová cestovní agentura“. V zásadě se jedná o společnost poskytující obdobné služby jako PCO / DMC, ale její role bývá zpravidla limitovanější. Zásadní rozdíl lze spatřovat v tom, že zatímco PCO zajišťuje komplexní průběh MICE akce, kongresová cestovní agentura zajišťuje v zásadě přesně specifikované objednávky. Zatímco s profesionálním organizátorem kongresů komunikuje pořadatelská organizace jako se svým partnerem, s kongresovou cestovní agenturou komunikuje jako se svým subdodavatelem. Činnost CTA se tedy omezuje na plnění přesně specifikovaných požadavků bez další manažerské práce a ošetřování vzájemných souvislostí jednotlivých dílčích procesů.

Specifickými úkoly, které mohou být svěřeny kongresové cestovní agentuře, může být např.:

- zajištění ubytovacích služeb,
- zajištění pozemní dopravy,
- zajištění a koordinace společenských programů a doprovodných akcí,
- zabezpečení tisku a výroby materiálů pro jednání na základě objednávky,
- realizace konkrétních propagačních aktivit na základě objednávky,
- konzultace o destinaci,
- apod.

Decision maker a jeho role

Pojmem „decision maker“ se v obecné rovině rozumí osoba s rozhodovací pravomocí, tj. ten, kdo za danou skupinu (společnost, sdružení, rodinu apod.) činí rozhodnutí v té které věci. Přitom role decision makera může být pohyblivá a může záviset na typu konkrétního rozhodovacího problému a jeho zařazení do příslušné rozhodovací oblasti. Tak např. v běžné rodině je zpravidla muž decision makerem v oblasti technických záležitostí, péče o motorové vozidlo atd., zatímco žena bývá decision makerem v oblasti péče o domácnost, nákupu potravin, domácích potřeb apod.

Pojmem „decision maker“ se rozumí osoby s pravomocí rozhodovat o investicích a zakázkách ve společnostech, organizacích a firmách. Z pohledu kongresového cestovního ruchu jsou klíčovými decision makery ti představitelé organizace pořádající MICE akci, kteří rozhodují o výběru destinace, tj. volí z doručených konkurenčních nabídek (bidů) tu nevhodnější.

Role decision makera je pro pořádající organizaci klíčová a proto zpravidla rozhodnutí činí několik osob současně. Přitom je velký důraz kladen na výsledek inspekční cesty, které se však nemusí účastnit všichni decision makeři, ale např. i jen jeden z nich.

Z pohledu potenciálního organizátora MICE akce je důležité získat o konkrétních decision makerech maximum dostupných informací, které umožní zaujmout každého z nich specifickým přístupem. Je logické, že každá soutěžící destinace se snaží decision makery pozitivně zaujmout a tím nepřímo ovlivnit jejich rozhodování ve svůj prospěch. To je naprosto relevantní strategie, pokud je k tomuto cíli použito eticky přípustných prostředků.

Za eticky přípustné prostředky lze považovat např.:

- pravdivá prezentace pozitiv a konkurenčních výhod kongresového zařízení,
- zdůraznění pozitiv ubytovacích zařízení,
- praktické ukázky, demonstrace kongresové techniky apod.,
- demonstrace zážitkových produktů a gastronomických služeb, které budou účastníkům kongresu k dispozici,
- drobné pozornosti využívající znalosti specifických preferencí konkrétního decision makera (např. oblíbené květiny v hotelovém pokoji, zásobení minibaru jeho oblíbenými nápoji apod.),
- zdůraznění těch faktů a informací, o které se konkrétní decision maker osobně zajímá.

Za zcela nepřipustné ovlivňování decision makera pak lze na druhé straně považovat:

- bezplatné poskytování vysoce nadstandardních služeb nad rámec prezentace destinace a služeb, které s kongresovou akcí nesouvisejí,
- poskytování jiných výhod, které nesouvisejí s pořádáním MICE akce a inspekční cestou,

- jakékoliv pokusy ovlivnit rozhodování decision makera příslibem osobního prospěchu v případě získání kongresu (ať už se jedná o finanční či naturální plnění, příslib služeb, poskytnutí informací, či jiné zvýhodnění),
- narušování soukromí decision makera, zjišťování osobních a privátních informací nesouvisejících s výkonem jeho funkce a jejich využívání k ovlivnění jeho rozhodnutí,
- apod.

Snaha zaujmout decision makera by však v žádném případě neměla působit servilně. Přehnaná podbízivost totiž působí spíše jako nedostatek kompetence a výsledný efekt je pak spíše kontraproduktivní.

2.2 Realizace MICE akce

2.2.1 Role organizačního týmu

Personální složení a funkčnost organizačního týmu, resp. přípravného výboru MICE akce je jedním z rozhodujících faktorů, které ovlivňují hladký průběh akce a její celkovou úspěšnost. Role organizačního týmu je dána jednak jeho postavením vzhledem ke všem ostatním partnerům a dále formálními vazbami mezi participujícími stranami, profesionálním organizátorem kongresů a pořádajícími organizací.

Z hlediska komplexního zajištění akce spočívá hlavní úloha organizačního výboru v naplnění těchto úkolů:

- definice vize a cílů MICE akce,
- formulace strategie akce včetně jednotlivých dílčích komponent (finanční, marketingová, ...),
- definici jednotlivých dílčích procesů a činností,
- vymezení vztahu mezi organizačním výborem a pořádající organizací,
- volba profesionálního organizátora kongresů, popř. kongresové cestovní agentury, vymezení vzájemných vztahů a úkolů,
- vymezení odpovědností za realizaci jednotlivých procesů,
- plán finančního zajištění projektu,
- koordinace činností a vztahů jednotlivých partnerů,
- oficiální reprezentace MICE akce, komunikace s vedoucími představiteli, médii a odbornou veřejností,
- formulace marketingového rámce akce,

- stanovení kontrolních mechanismů a průběžná kontrola přípravných prací,
- závěrečné finanční vyhodnocení projektu,
- a řada dalších činností.

2.2.2 Catering

Zajištění dostatečně kvalitního a kapacitně vyhovujícího cateringového servisu je bezesporu nejen velmi důležitou součástí péče o účastníky MICE akce, ale také otázkou reprezentace a možno říci i marketingovým nástrojem svého druhu.

Je třeba si uvědomit, že cílem cateringu není jen zajistit stravování účastníků MICE akce. Stravování skupiny osob může obecně vzato zajistit i závodní či školní jídelna. Cílem cateringu je komplexní uspokojení celé řady potřeb účastníků MICE akce, z nichž hlad a žízeň jsou pouze primární „stavební kameny“. Pro pochopení marketingového významu cateringu MICE akce je třeba si uvědomit, že i během stravování používá každý člověk všech pět svých smyslů. Stravovací proces tak zahrnuje celou řadu komponent, jejichž působení na strávnicka nelze podceňovat:

- samotný pokrm
 - výživnou hodnotu
 - složení
 - chuť
 - barvu
 - vůni
 - vzhled
- stolovací prostředí
 - estetické prostředí (výhled, uspořádání stolů, prostírání, dostatek světla a místa, barevné sladění prostředí, květiny...)
 - akustické prostředí (hluk, hudba...)
 - povaha stravování z hlediska obslužnosti (restaurace, samoobslužná jídelna, raut atd...)
- obsluhující personál
 - upravenost
 - ochota
 - vstřícnost
 - zkušenosti
 - jazyková vybavenost a komunikační schopnosti
- a některé další faktory

Pro správné pochopení marketingového významu cateringu je třeba věnovat pozornost i takovým drobnostem, jako je barva pokrmu. Tak například slavnostní oběd či večeře při zahájení či zakončení MICE akce může být sestavena tak, aby barevné řešení pokrmu korespondovalo s barevným řešením kongresových prostor a grafickým stylem kongresu. V tomto směru nabízí nejvíce prostoru zákusky a jiné cukrářské výrobky, jejichž barevné či tvarové provedení lze nejnázne přizpůsobit specifikům akce (např. zákusky v barvách pořádací asociace, či ve formě loga akce atd.)

Důležitým aspektem cateringu MICE akce je také úzká návaznost cateringu na organizaci technického zabezpečení. Z hlediska techniky je třeba dbát na:

- rozmístění stolů a dalšího nábytku ve stravovacích prostorech,
- osvětlení stravovacích prostor a dekorace,
- zvláštní energetické a bezpečnostní požadavky na cateringovou techniku (pánve, konvektomaty, výdejní pulty atd.), je-li catering částečně zajišťován v prostorech, které k tomuto účelu obvykle neslouží,
- hygienické požadavky na stravovací prostory,
- funkčnost a kapacitní dostatečnost vzduchotechniky,
- atd.

Z uvedeného je zřejmé, že zajištění kvalitního cateringu je poměrně složitou záležitostí a jeho realizace by měla být vždy svěřena odborné cateringové firmě. Při outsourcovaném cateringu je třeba především důsledně vymezit působnost cateringové společnosti a dalších osob působících v této oblasti (restaurace kongresového centra, F&B úseky ubytovacích kapacit, příp. další)

Je třeba také nezapomínat na možné specifické požadavky některých účastníků MICE akce jako je dietní stravování, vegetariánská, veganská či kosher kuchyně atd. Podíl těchto speciálních požadavků může záviset na obsahovém a teritoriálním zaměření konference. (Např. u MICE akcí zaměřených na ekologii, wellness, udržitelný rozvoj a zdravý životní styl lze očekávat vyšší požadavky na vegetariánskou či wellness stravu, než u ostatních MICE akcí.) Proto je třeba brát v potaz případné rozdíly vycházející z odlišného kulturního prostředí a tyto citlivě zapracovat při přípravě menu, formy obsluhy i společenských akcí.

2.2.3 Místa realizace

Obvyklým místem realizace MICE akce („venue“) je zpravidla kongresové centrum či kongresový hotel. Zde se odehrává nosná část MICE akce, kterou představují přednášky, jednání v plénu, popř. činnost v sekcích, panelové diskuse atd. Mimo tuto formální odbornou část však MICE akce představují jedinečnou příležitost k navazování obchodních, partnerských a dalších vztahů a forem spolupráce. Tato jednání se zpravidla odehrávají v méně formální atmosféře kuloárů, při nejrůznějších společenských událostech jako jsou rauty, večeře a další. A právě tyto události lze za předpokladu příznivých klimatických podmínek zasadit také do venkovního („open air“) prostředí.

Zásadní nevýhodou outdoorového umístění programové části MICE akce je nepředvídatelný dopad vnějších atmosférických vlivů (počasí). Při pořádání společenské části akce pod širým nebem je nezbytné zajistit alternativní řešení pro případ nepříznivého počasí, což zejména u větších akcí představuje nárůst nákladů, neboť dochází k nárůstu duplicit.

Je však třeba zmínit také výhody „open air events“, mezi které patří např.:

- neobvyklost a atraktivita řešení společenské události v rámci MICE akce,
- pozitivní vliv venkovního prostředí na účastníky,
- uklidňující a relaxační vliv zeleně,
- pobyt na čerstvém vzduchu pomáhá v prevenci proti stresu,
- událost lze spojit s outdoorovými sportovními aktivitami (např. dostihy, golf, minigolf apod.),
- další pozitivní vlivy podporující regeneraci duševních sil účastníků MICE akce po namáhavém jednání (dostatek světla, vůně květin atd.).

V závislosti na klimatu MICE destinace je někdy možné pořádat open air events v rámci MICE akce i v pozdějších hodinách (cca do půlnoci). Po setmění lze k dokreslení atmosféry použít vhodné osvětlení cateringového prostoru, včetně použití otevřeného ohně (olejové či petrolejové lampy).

Mimo společenských akcí mohou být v rámci MICE akce pořádány také outdoorové přednášky, workshopy, exkurze a podobné akce, které mají zpravidla povahu fakultativních akcí

v rámci dané odbornosti. Počet účastníků takových akcí je zpravidla omezen, odehrávají se v menších skupinách v řádu několika desítek osob a v případě potřeby se opakují. Tyto outdoorové MICE aktivity jsou specifické především pro MICE akce související s některými vědeckými obory, např.:

- geologické vědy – terénní exkurze po geologicky, mineralogicky či morfologicky zajímavých lokalitách, návštěvy krasových útvarů, důlních děl apod.,
- zoologie, botanika – terénní exkurze do zoologicky či botanicky zajímavých lokalit, typicky s výskytem ohrožených druhů či specifických biotopů,
- ekologie – exkurze po ekologicky zajímavých lokalitách, zařízeních a objektech (ekologicky šetrné stavby, energetická zařízení, zemědělství),
- architektura a stavitelství – prohlídky architektonicky a stavebně zajímavých objektů,
- lékařství a lázeňství – exkurze do lázeňských zařízení.

Prakticky v každém vědním či technickém oboru lze připravovanou MICE akci doplnit outdoorovými či exkurzními aktivitami. Jejich význam je třeba zdůraznit zejména proto, že umožní na určitou dobu účastníkům MICE akce opustit uzavřené jednací sály a konferenční prostory a pomohou skloubit poznávací a vzdělávací efekt MICE akce se zážitkem.

V současné době zejména ve vyspělých zemích roste tlak na zdravý životní styl. Open air events, ať už společenského či odborného charakteru k tomuto životnímu stylu bezpochyby přispívají a tím zvyšují prestiž MICE akce. Je také třeba říci, že konkurenční nabídka (bid) MICE akce zahrnující realizaci akce v destinaci se vztahem k danému oboru a zahrnující fakultativní exkurze a terénní pozorování v unikátních lokalitách či objektech představuje z hlediska odborné prestiže akce výraznou konkurenční výhodu.

2.3 Vyhodnocení a vyúčtování akce

2.3.1 Analýza chyb

Po formálním zakončení akce a provedení všech následných prací (úklid, předání kongresových prostor, techniky, atd.) přichází čas k provedení závěrečného vyhodnocení akce z hlediska jejího celkového přínosu. Cílem vyhodnocení akce je najít odpověď na několik klíčových otázek:

- Splnila akce očekávání účastníků, organizátora i pořádající organizace?
- Probíhala akce podle plánu bez zásadnějších problémů?
- Jaké hlavní nedostatky lze akci vytknout a čím byly způsobeny?
- K jakým nejzávažnějším problémům během organizace akce došlo a proč?
- Byly tyto problémy způsobeny špatným koncepčním zadáním, pochybením při realizaci, shodou náhod či vyšší mocí?
- Jak bylo možno těmto problémům předejít?
- Jaké důsledky z těchto problémů plynou a jaká opatření by měla být napříště učiněna k jejich prevenci?

Můžeme říci, že při analýze chyb provádí organizační výbor organizovaně stejnou činnost, jakou spontánně vykonává každý člověk během procesu učení se – analyzuje příčiny vzniklých problémů a snaží se nalézt způsob, jak jim v budoucnu v podobné situaci předejít.

Z hlediska povahy příčin jednotlivých problémů lze definovat tři úrovně příčin a jim odpovídající řešení:

- koncepční,
- situační,
- náhodné.

Koncepční příčina problému je obsažena v samotné koncepci navrhovaného řešení, které vychází z chybných předpokladů informací a interpretací. Zjednodušeně lze říci, že zvolené řešení je principiálně špatně a nefungovalo by bez ohledu na náhodné a vnější vlivy. Příkladem takové koncepční chyby v dispozičním řešení může být např. rezervovat pro potřeby MICE akce ubytovací kapacity s převahou dvoulůžkových pokojů. Je zřejmé, že koncepční chyby představují nejzávažnější ohrožení MICE akce, neboť bývají zpravidla velmi obtížně odstranitelné a jejich následky velmi rozsáhlé. Vzhledem k tomu, že se zpravidla jedná o špatně strukturované problémy, je předcházení koncepčním chybám dosti obtížné a zpravidla nezbyvá než spolehnout se na zkušenosti členů přípravného výboru a profesionálního organizátora kongresů. To je také jeden z důvodů, proč jsou na tyto osoby kladeny vysoké nároky jak po stránce odborné, tak organizační.

Za situační příčinu problému lze považovat takovou situaci, kdy koncepce řešení je v pořádku, ovšem dojde k selhání (pochybení) při

její realizaci. (Např. technologický postup přípravy pokrmu je v pořádku, ale při jeho provádění dojde k chybě.) Za situačními chybami zpravidla stojí:

- selhání lidského faktoru,
- selhání používané techniky,
- souběh obou předchozích.

Je třeba vědět, že předcházení situačním chybám je záležitostí, které by měla být věnována pozornost na všech úrovních řízení. Při vyhodnocování akce je třeba analyzovat nejen přesné příčiny pochybení, ale také zjistit:

- jakým způsobem bylo možno pochybení předejít, či alespoň snížit jeho pravděpodobnost,
- na jaké úrovni řízení mělo být preventivní opatření přijato a proč přijato nebylo,
- jaký preventivní a kontrolní mechanismus bude u daného problému vhodné použít příště.

Při formulaci preventivních opatření a jejich kontrolních mechanismů je důležité mít na paměti také kritérium efektivity – náklady související s prevencí v žádném případě nesmí být vyšší než potenciální škoda.

Mezi náhodné chyby řadíme zpravidla takové chyby, jejichž výskyt nelze nejen omezit, ale zpravidla ani předvídat. Patří sem např.:

- živelní pohromy,
- teroristické akce,
- závažné havárie dopravních prostředků (vlaků, autobusů, letadel)
- zřícení budov a jiné havárie,
- ozbrojené konflikty,
- další zásahy vyšší moci.

V oblasti prevence náhodných chyb lze přijímat zpravidla pouze omezená preventivní opatření za uplatňování zásady obecné opatrnosti (např. nepořádat MICE akci v zemi s nestabilní politickou a bezpečnostní situací), nepředvídatelným událostem však v zásadě předcházet nelze.

2.3.2 Kalkulace ceny akce

Kalkulace ceny MICE akce patří mezi rozhodující činnosti prováděné v rámci přípravných prací. Finanční aspekty MICE akce

v přípravné fázi v zásadě rozhodují o její realizovatelnosti. Během přípravy rozpočtu a plánování finančních ukazatelů vychází organizátor z řady předpokladů a do výpočtů tak dosazuje celou řadu proměnných, které v závislosti na úspěchu realizace akce mohou v reálu nabývat poněkud odlišných hodnot. Proto je nedílnou součástí vyhodnocení každé MICE akce také hodnocení jejích finančních výsledků, souladu kalkulovaných peněžních hodnot se skutečně dosaženými a následná analýza příčin případných výraznějších odchylek. Takto získané informace pak může profesionální organizátor kongresů (ale i sama pořádající organizace) použít jako vodítko při přípravě příštích akcí obdobného typu.

Kalkulace ceny MICE akce se během přípravy projektu provádí v zásadě ve třech etapách:

- 1. etapa – předběžný rámcový rozpočet – bývá postaven na teoretických základech a zpravidla není příliš podrobný; slouží k prvotnímu rozhodování realizovatelnosti akce. V systému projektového řízení odpovídá tento rozpočet přibližně úrovni „Opportunity study“ (Studie příležitostí).
- 2. etapa – „druhý“ (též pracovní) rozpočet – připravuje se v okamžiku, kdy je rozhodnuto o realizaci akce a bývá průběžně aktualizován; je již rozveden do značných podrobností a jeho součástí zpravidla také již bývá stanovení účastnického poplatku. V systému projektového řízení odpovídá tento rozpočet přibližně úrovni „Pre-feasibility study“ (Předběžná studie proveditelnosti).
- 3. etapa – finální rozpočet (aktualizovaný „druhý“ rozpočet) – měl by být schválený přibližně tři měsíce před kongresem; zahrnuje aktualizované hodnoty v podrobném členění a představuje základní referenční rámec pro vyhodnocení finanční úspěšnosti kongresu. V systému projektového řízení odpovídá tento rozpočet přibližně úrovni „Feasibility study“ (Studie proveditelnosti).

Po skončení akce přichází čas na vyhodnocení a vyúčtování. Organizátor vypracuje závěrečnou kalkulaci s ohledem na skutečný počet účastníků, reálně čerpané služby a dohodnuté stornopodmínky. Zhodnocena jsou pozitiva i problémy, které během organizace akce nastaly. Referáty, diskusní příspěvky, výsledky a závěry setkání jsou publikovány ve sborníku, případně i jednotlivě v odborném tisku. Po finanční stránce se provádí především

srovnání dosažených hodnot s hodnotami plánovanými. V případě zjištění zásadních odchylek je třeba najít odpověď na tyto otázky:

- Co bylo příčinou rozdílu mezi plánovanou a skutečně dosaženou hodnotou?
- Jaké následky tato odchylka způsobila?
- Bylo možné příčinu odchylky předvídat, případně jí zabránit? Pokud ano, jak?

Na základě podrobné analýzy finančních ukazatelů kongresu se zpracovává závěrečná zpráva o finančních výsledcích MICE akce, která je součástí jejího komplexního vyhodnocení.

3. Klasifikace MICE akcí (podle počtu účastníků)

MICE akce lze dělit podle nejrůznějších kritérií. Předem zvolená kritéria ovlivňují výslednou typologii klasifikace MICE akcí. Nejběžnější typologií je rozdělení MICE akcí podle počtu osob, které se MICE akce aktivně zúčastňují. Toto dělení používá většina aktérů trhu MICE. Další klasifikace mohou sledovat mezinárodní, odvětvové nebo profesní hledisko. Tyto klasifikace i přesto často zahrnují základní kritérium, kterým je počet účastníků MICE akce. Různé klasifikace se mohou vzájemně překrývat a doplňovat, což způsobuje poměrně nejednoznačně vymezené hranice mezi jednotlivými kategoriemi.

Malé MICE akce jsou vymezeny počtem do 50 účastníků na jedné akci. Mezi malé MICE akce řadíme kolokvium, kulatý stůl, seminář, školení nebo workshop. Incentiva lze zařadit do kategorie malých i středních akcí, neboť záleží na velikosti firmy, která danou akci organizuje. Pokud se jedná o firmu s velkým počtem zaměstnanců připravující firemní incentiva, lze tyto MICE akce zařadit mezi střední akce. Střední MICE akce jsou pořádané pro 50 až 300 účastníků a zahrnují konference a symposia. Výstavy podobně jako incentiva lze podle velikosti rozdělit mezi dvě kategorie akcí. Menší výstavy patří do středních MICE akcí, zatímco větší výstavy se řadí do velkých MICE akcí. Tato poslední kategorie obsahuje největší MICE akce, které se konají pro více než 300 účastníků. Velké MICE akce v sobě obsahují kongresy, sjezdy, summity nebo veletrhy. Výše uvedené rozdělení názorně vystihuje schéma 1: Klasifikace MICE akcí podle počtu účastníků.

3.1. Malé akce

Malé MICE akce jsou poměrně nenáročné na přípravu a organizaci. Zajištění těchto akcí má na starost malý okruh lidí, kteří nemusí být nutně profesionálové v daném oboru. Nároky na prostory a technické zázemí je ve srovnání s ostatními kategoriemi MICE akcí nižší. Doprava na tento druh akcí si účastníci povětšinou zajišťují sami. Náklady spojené s organizováním malých MICE akcí jsou nesrovnatelně nižší než v případě ostatních kategorií. Malé MICE akce jsou v poslední době velmi oblíbené a zájem o jejich organizování zaznamenává vzestupný trend. Malé MICE akce nabízí dostatek prostoru pro bližší kontakt mezi jednotlivými účastníky. Nevýhodou může být naopak omezený okruh témat a kapacit, které jsou na malých MICE akcích prezentovány.

3.2 Střední akce

MICE akce střední kategorie jsou organizovány profesionály a odborníky v daném oboru, kteří MICE akce připravují příležitostně. Nároky na technické a organizační zázemí jsou mnohem vyšší než v případě malých MICE akcí. Střední MICE akce vyžadují odpovídající zázemí a úroveň. Doprava na střední MICE akce je v mnohdy částečně koordinována nebo zajištěna. Tento druh MICE akcí má často mezinárodní rozměr, neboť se jich účastní návštěvníci ze zahraničí. Náklady spojené s organizováním středních MICE akcí mohou dosáhnout poměrně vysoké výše. Středně velké akce v sobě kombinují výhody i nevýhody malých a velkých MICE akcí, jelikož jsou poměrně velké, ale zároveň umožňují účastníkům bližší vzájemný kontakt. Hlavním úskalím pro organizátory je oblast vhodně zvolených a nastavených požadavků, které v sobě obsahují prvky menší a větší MICE akce.

3.3 Velké akce

Velké MICE akce jsou velmi náročné na přípravu a bezproblémový průběh. Na organizaci velkých MICE akcí se podílí proškolení profesionálové, kteří se na trhu MICE působí již delší dobu a v problematice spojené s pořádáním MICE akcí se skvěle orientují. Technicko-administrativní zázemí velkých MICE akcí je neodmyslitelnou součástí úspěchu. Zahraniční účast ze vzdálených zemí je v případě velkých MICE akcí velmi častá.

V posledních letech dochází k poklesu zájmu o velké MICE akce, který je vystředěn oblibou a nárůstem preferencí o MICE akce středního nebo malého rozsahu. Nezpochybnitelnou výhodou velkých MICE akcí je širší záměr probíraných témat a okruhů. Účastníci velkých MICE akcí mohou snadněji navázat kontakt s osobami, s nimiž by se mohli jen těžko setkat. Nevýhodou je vyšší anonymita způsobená velkým počtem účastníků velkých MICE akcí.

4. Bid MICE akce

4.1 Project management bidu

Projektové řízení konkurenční nabídky je záležitostí, která má své logické zákonitosti a vyžaduje komplexní znalosti z oblasti marketingu a managementu. Projektové řízení bidu zpravidla provádí PCO ve spolupráci s předsedou přípravného výboru akce. Cílem project managementu bidu je:

- zajistit vzájemnou časovou i logickou návaznost jednotlivých dílčích akcí (kroků),
- vymezit odpovědnost konkrétních osob / subjektů za provádění jednotlivých kroků,
- zamezit vzniku duplicit,
- sladit jednotlivé činnosti tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity u prováděných prací,
- nastavit kontrolní mechanismy.

Obecně lze říci, že project management bidu vychází z obecných teorií projektového řízení a používá standardních manažerských řídicích a rozhodovacích nástrojů založených jak na empirických zkušenostech, tak na nejrůznějších matematických teoriích a modelech. Z hlediska teorie managementu spadá project management bidu do oblastí projektového řízení a je tedy charakteristický typickými vlastnostmi tohoto typu řízení:

- cílem řízení je dosažení jednoho konkrétního cíle (na rozdíl od kontinuálně probíhajícího řízení podniku),
- řídicí subjekt (přípravný výbor) je pouze dočasný a vzniká jen pro účel dané akce,
- členové řídicího subjektu jsou současně členy jiných organizací a institucí,
- řízení je orientováno projektově a probíhá v jednotlivých krocích.

Pro úspěšné zvládnutí tak náročného úkolu, jakým je projektové řízení bidu, je nezbytné rozložit celý problém do řady dílčích úkolů a činností, které musí vzájemně navazovat. Jejich řešení musí být průběžně kontrolováno. Následující text obsahuje shrnutí rozhodujících kroků v procesu projektového řízení konkurenční nabídky a jejich bližší specifikaci:

- Vytvoření nabídkového týmu / organizačního výboru – první a nejdůležitější krok; zpravidla vychází podnět k uspořádání MICE

akce od jedné konkrétní osoby, zpravidla kapacity v daném oboru, která se stává předsedou organizačního výboru v souladu se zavedenou praxí a v případě úspěšného získání akce také jejím předsedou; podrobnější informace o tvorbě nabídkového týmu viz kap. 2.1.1.

- Analýza bid manuálu – rozbor bid manuálu je klíčovým východiskem k dalšímu posuzování realizovatelnosti kongresu; provádí se rozbor jednotlivých položek a požadavků pořadající organizace.
- Analýza zázemí a vytvoření profilu kongresu – je krokem bezprostředně následujícím po analýze bid manuálu. Podrobně prověřuje požadavky na zázemí kongresu, jeho odborné zaměření a další služby. Vytvořením profilu kongresu získá přípravný výbor komplexní představu o povaze zamýšlené MICE akce, což mu umožní v dalších krocích např. vybrat nejvhodnější destinaci, kongresové centrum a další parametry nastavit tak, aby odpovídaly požadavkům akce.
- SWOT analýza – vychází z poznatků analýzy bid manuálu a profilu kongresu. Jedná se o dokument zpracovaný za pomoci různých managerských technik, který shrnuje silné a slabé stránky zvažovaného projektu, příležitosti, jichž je třeba využít, a především hrozby, které pro danou akci představují předvídatelné nebezpečí.
- Výběr kongresového města a zařízení (venue) – je klíčovým rozhodnutím, které zásadně ovlivňuje celý další průběh kongresu. Otázka výběru města je však často pouze formální, zejména není-li v dané zemi na výběr více srovnatelných kongresových měst první volby.
- Formulace plánu projektu – zahrnuje zpracování strategického plánu a dále jednotlivých dílčích plánovacích dokumentů (harmonogram prací, finanční plán, marketingový plán, a další).
- Příprava rozpočtu a potvrzení finančních zdrojů – připravovaný rozpočet by měl vycházet z plánovaných finančních ukazatelů akce a potvrzené finanční zdroje by měly poskytovat dostatečnou rezervu.
- Ověření finanční životaschopnosti projektu – ověřuje se za použití metod finanční analýzy, např. poměrových ukazatelů apod. Výpočtem finančně-analytických ukazatelů se ověřují jednak jednoduché poměrové parametry (finanční páka, likvidita, aktivita atd.), ale i komplexní indikátory.

- Získání podpory dalších zainteresovaných stran – je velmi důležité jak z hlediska marketingu, tak pro organizační zajištění akce, zajištění odborné stránky kongresu a podpory jeho image v očích odborné veřejnosti.
- Potvrzení komponent nabídky – je třeba jednoznačně definovat, jaké budou komponenty bidu, jakým způsobem bude nabídka prezentována a jaké budou náklady na jednotlivé komponenty.
- Zadání návrhu loga nabídky – doporučuje se pověřit zpracováním grafického profilu nabídky profesionální grafické studio, jehož výběr je třeba důkladně uvážit.
- Tvorba dokumentace nabídky – dokumentace by měla být přehledná, vizuálně jednotná a měla by obsahovat veškeré relevantní dokumenty – pozvánky a dopisy o podpoře, krátký souhrn pro vedoucí pracovníky, informace o destinaci, programy (vědecké, společenské, různé aktivity atd), finanční informace, profil profesionálního pořadatele kongresů, informace o cestování a ubytování apod.
- Naplánování prezentací a příprava podpůrného audiovizuálního materiálu – může obsahovat fotografie, loga, prezentaci v PowerPointu, videosekvence atd.
- Realizace výstavního stánku (je-li třeba).
- Zajištění pohoštění souvisejícího s nabídkou – je třeba zajistit místo, catering a dbát na to, aby veškerá organizace pohoštění probíhala bezchybně a plynule.
- Zajištění propagačních materiálů – je třeba zjistit všechna omezení týkající se dovozu propagačních materiálů do cílové země (je-li akce pořádána mimo domovskou zemi organizátora), zajistit jejich nákup, výrobu a logistiku.
- Logistické zabezpečení nabídky – zajištění víz, rezervace cestovních dokladů, doprava propagačních materiálů atd.
- Trénink prezentace – připravují ty osoby, které reálně pojedou bid prezentovat; cílem tréninku je doladit poslední detaily, používání techniky, výrazové prostředky a verbální i neverbální komunikaci tak, aby ostrý průběh prezentace byl perfektní.
- Realizace prezentace nabídky.
- Zjistit zodpovězení případných dodatečných dotazů – tyto se mohou během prezentace vyskytnout a jakkoliv by měl být prezentující maximálně připraven, nelze vyloučit, že zazní dotaz, s jehož zodpovězením si nebude vědět rady. V tom případě je v každém případě vhodnější a profesionálnější přiznat neznalost a odkázat na dodatečné doložení informací, než se vyhýbat

odpovědi a uvádět nepřesné či neověřené údaje. Bezprostředně po ukončení prezentace je pak třeba požadované informace dohledat a tazateli sdělit.

- V případě požadavku přijmout inspekční cestu v cílové destinaci a uhradit za ni všechny náklady.

4.2 Komponenty bidu

Aby byla konkurenční nabídka úspěšná a co nejlépe prezentovala danou kongresovou destinaci, je třeba, aby byla zpracována co nejvíce komplexně a působila na cílové subjekty za použití všech dostupných komunikačních kanálů. Mezi důležité komunikační nástroje – komponenty bidu – patří:

- lobování,
- nabídkový dokument,
- audiovizuální prezentace,
- přizpůsobení požadavkům.

Lobování (viz. kap. 5) představuje vysoce účinný nástroj komunikační politiky bidu. Bez účinné schopnosti oslovit rozhodující představitele pořádající organizace (decision makers) je pravděpodobnost získání kongresu velmi nízká.

Jak bylo uvedeno výše, nabídkový dokument by měl být zpracován přehledně, v jednotném grafickém stylu a obsahovat veškeré potřebné informace o kongresové destinaci, zvoleném kongresovém zařízení, ubytovacích kapacitách, možnostech společenského a kulturního vyžití a další nezbytné informace. Z formálního hlediska je nabídkový dokument nezbytnou součástí bidu. Bez nabídkového dokumentu je konkurenční nabídka pro pořádající organizaci nepřijatelná.

Audiovizuální prezentace představuje jednu z rozhodujících psychologických složek konkurenční nabídky v první fázi výběru. Proto by zpracování audiovizuální prezentace měla být věnována maximální pozornost. Pro zpracování prezentace lze formulovat některá základní doporučení vycházející jak z empirických poznatků, tak z psychologických výzkumů a pozorování:

- Prezentace má být organickou součástí výkladu.
- Prezentace je doplňkem, jehož cílem je za pomoci audiovizuálních vjemů udržet pozornost posluchače u tématu přednášky a probudit jeho zájem.

- Prezentace v žádném případě není „samospasitelná“ a vždy vyžaduje doprovod mluveného slova (komentář).
- Při přípravě prezentace, u které lze očekávat průběžné kladení otázek (což se týká i prezentace konkurenční nabídky), vždy používáme manuální posuv snímků (myši, prezentérem), nikdy automatický přechod po časové prodlevě.
- Prezentaci je třeba předem vyzkoušet a natrénovat.
- Zpracovanou prezentaci by měly zkontrolovat nejméně dvě další osoby, aby se zvýšila šance odhalení případných překlepů či grafických chyb.
- Grafické provedení prezentace by mělo být jednoduché a elegantní, příliš velký počet grafických prvků ruší celkový vizuální dojem.
- Zásadně se vyhýbáme použití předem připravených obrázků (tzv. „cliparts“) – jsou snadno rozpoznatelné, působí neprofesionálně a v neposlední řadě by se s nimi zástupci pořádající organizace mohli setkat např. v prezentacích našich konkurentů.

Přizpůsobení se požadavkům představuje jeden specifický komponent bidu, jehož rozhodující úloha spočívá v tom, že konkurenční nabídka musí být dostatečně flexibilní. Je samozřejmé, že předkládaná konkurenční nabídka musí vycházet z požadavků specifikovaných bid manuálem. Je však třeba připravit prezentaci bidu tak, aby bylo možno přizpůsobit se i dodatečně vzneseným požadavkům, popř. rozšíření stávajících požadavků. Při přípravě prezentace bidu se tak mj. doporučuje věnovat se i úvahám na toto téma. Dobrým krokem je např. uspořádat v rámci přípravného výboru diskusi či brainstorming s cílem vytipovat možné další požadavky pořádající organizace a připravit alternativy jejich naplnění.

4.3 Příklady úspěšných bidů

Česká republika je díky svému kulturnímu dědictví a přírodnímu bohatství stále vyhledávanější destinací milionů turistů. Její dopravní infrastruktura a stále se rozvíjející síť služeb zvyšují její turistický potenciál. A zejména výhodná geografická poloha v srdci Evropy, spolu s kvalitním zázemím kongresových služeb dělá z České republiky kongresovou destinaci, jejíž význam v evropském i světovém měřítku stále roste.

O významu České republiky jako kongresové destinace na světovém trhu MICE svědčí i celá řada MICE akcí, které zde již proběhly.

Na podzim roku 2002 hostila Praha Summit Severoatlantické aliance (NATO). Vítězství Prahy mezi ostatními konkurenčními nabídkami znamenalo významný mezník v dějinách české kongresové turistiky. Úspěšná realizace Summitu jednoznačně prokázala, že Česká republika je plnohodnotnou kongresovou destinací, schopnou konkurovat světovým kongresovým metropolím i na poli nejvýznamnějších MICE akcí světa.

Ještě významnějším počinem však byly dvě významné akce v roce 2000, kdy Praha hostila Výroční zasedání Mezinárodního měnového fondu a Skupiny Světové banky (obě akce hostilo Kongresové centrum Praha). Na tomto místě je třeba zdůraznit nejen úspěch bidu samotného, ale zejména velmi dobrou spolupráci organizátorů se státními bezpečnostními složkami při zajišťování průběhu akce. Je známo, že akce nadnárodních finančních institucí patří z bezpečnostního hlediska mezi problematičtější MICE akce, neboť přitahují pozornost mnohdy téměř extremistických aktivistů vystupujících proti globalizaci a nadnárodním finančním strukturám. Je třeba říci, že i tuto náročnou zkoušku Praha jako kongresová destinace zvládla.

4.4 Příklady forem bidu

Jednotlivé MICE akce mohou nabývat nejrůznějších forem a tomu logicky odpovídá i rámcové členění forem konkurenčních nabídek. Klíčovým kritériem pro klasifikaci forem bidu je počet účastníků akce, neboť je výrazně limitujícím faktorem konkurenční nabídky. V zásadě lze rozlišovat dva typy bidů:

- Bid malé či střední MICE akce – je navrhován pro akci v řádu desítek, nejvýše několika stovek účastníků. Tyto bidy bývají z větší míry standardizovány, často mají povahu kongresových či konferenčních balíčků. Mnohdy jsou nabízeny samotným kongresovým zařízením (kongresovým centrem, či kongresovým hotelem), bez účasti dalších partnerů.
- Bid velké (mezinárodní) MICE akce – je navrhován pro akci v řádu několika stovek (často více než tisíc) účastníků. Je připravován „na míru“ požadavků specifikovaných bid manuálem pořadající organizace a je tak opakem „balíčkového“ bidu. Tyto bidy prakticky vždy připravuje přípravný výbor akce, ve spolupráci s profesionálním organizátorem kongresů, kongresovým zařízením a dalšími partnery.

Z hlediska obsahové a odborné stránky MICE akce a plánovaného programu lze teoreticky rozlišovat dva základní typy bidů:

- „Konvenční“ bid – v zásadě respektuje požadavky organizace na běžné MICE aktivity, celá akce je pojata standardním způsobem, tj. jako bloky přednášek či diskusí, s přestávkami na občerstvení a společenskou částí programu. Konvenční bid také zpravidla počítá s využitím běžných kongresových či konferenčních prostor.
- „Inovativní“ bid – MICE akce zahrnuje kromě standardních přednáškových bloků také inovativní aktivity s prvky zážitkové turistiky, teambuildingu, incentive a prožitkové pedagogiky, jako jsou např. různé workshopy, exkurze, zážitkové aktivity a podobně. Příkladem takto pojaté MICE akce může být např. bienále Industriální stopy. Akci pořádá Výzkumné centrum průmyslového dědictví ČVUT v Praze a zahrnuje mimo přednáškové části také exkurze a poznávací výlety s tematikou industriálních památek v několika městech ČR. Inovativní bid může také zahrnovat umístění MICE akce či její části do neobvyklého prostředí (zámek, hrad, technická památka a podobně).

Je třeba říci, že v současné době se prvky zážitkové turistiky začínají promítat i do oborů, kde tradičně vždy převažovaly konvenční bidy a konvenční akce. Světový trh MICE akcí je již nějakou dobu svědkem rozvoje tzv. „meetcentives“ – akcí kombinujících prvky kongresu či konference s prvky incentive. Primárním segmentem, kde se tyto akce začínají nejvíce uplatňovat, je oblast vnitropodnikových MICE akcí, kde zaměstnavatelé při pořádání akcí pro své pracovníky využívají možnosti „zabít dvě mouchy jednou ranou“. Kombinací vzdělávací a teambuildingové složky v rámci jedné akce dosahují toho, že firemní školení či konference jsou díky inovativním prvkům pro účastníky – zaměstnance firmy přitažlivější, a navíc mají také významný psychologický efekt, čímž přispívají ke zlepšení komunikace, interpersonálních vazem, a tím v konečné fázi ke zvýšení pracovní výkonnosti týmu.

V současné době se však zejména z marketingových důvodů podobné prvky začínají objevovat i u ostatních typů MICE akcí. Organizátoři kongresů si velice dobře uvědomují, že tak jako ve všech ostatních oborech, i v oblasti pořádání MICE akcí je inovace základní podmínkou úspěchu. Stále více bidů tak využívá popsaných

inovativních metod ke získání konkurenční výhody, což se jim také v řadě případů daří.

4.5 Návrh sestavení prezentace bidu

Prezentace bidu by měla být zpracována tak, aby jednotlivé tematické okruhy na sebe logicky navazovaly. Zažitým postupem je začínat od obecných informací o kongresové destinaci a postupně přecházet k detailnějším informacím o konkrétních možnostech a dále k podrobnostem dané MICE akce.

Při sestavování MICE akce lze použít například toto schéma:

- Organizátor akce
 - personálie členů přípravného výboru
 - profil PCO a příklady minulých akcí
 - podpora veřejných činitelů a odborných organizací
- Profil cílové destinace
 - obecné informace
 - geografická poloha
 - informace o cílové zemi
 - dopravní dostupnost
 - historické review
 - vazba destinace k danému oboru
 - turistické atraktivity
 - možnosti kongresové turistiky
 - kulturní a společenský život, národní zvyklosti
- Venue (kongresové centrum)
 - základní informace
 - lokalizace a dopravní dostupnost
 - kapacity sálů
 - catering facility
 - technické vybavení
 - nadstandardní služby
- Ubytovací a stravovací kapacity
 - třída
 - kapacity
 - dispoziční řešení
 - lokalizace a dostupnost
 - zkušenosti a goodwill
 - kvalita zařízení a služeb

- Komplexní organizace akce
 - návrh programového zaměření a posláni kongresu
 - marketingový plán a publicita
 - finanční zajištění
 - spolupráce s komerčním sektorem
 - zajištění odborné úrovně kongresu
 - atd.

4.6 Cílové skupiny bidu

Cílovou skupinou v marketingu označujeme ten segment trhu, na který především se zaměřují naše marketingové aktivity a z jehož členů hodláme získat rozhodující část našich budoucích zákazníků. Obecně vzato může být cílová skupina v marketingu definována pomocí:

- taxativního výčtu subjektů (např. v segmentu klíčových zákazníků v oblasti B2B, v průmyslu, u podniků s jedním rozhodujícím klientem),
- socioekonomických charakteristik společných dané skupině jednotlivců:
 - věk
 - pohlaví
 - vzdělání
 - průměrný měsíční příjem
 - rodinné poměry (rodiny s dětmi, neúplné rodiny, bezdětné páry, singles...)
 - bydliště (město, vesnice, byt, rodinný dům...)
 - a další dle specifik konkrétního segmentu
- teritoriálně (např. územím daného státu, regionu, města),
- kulturními zvyklostmi či náboženstvím,
- individuálními preferencemi (např. dle druhu provozovaného sportu, outdoorových aktivit, preferovaného způsobu dopravy a turistiky, stravovacími návyky),
- podle identifikace s některou obecně známou formou životního stylu (včetně stylů ovlivněných hudbou) – wellness, sporty, EMO, punk, rock, motorismus, tramping, buddhismus a příbuzné východní filosofie, vegetariánství, ekologie, montanistika atd.

V oblasti marketingu MICE akcí je třeba si uvědomit, že cílová skupina je definována zcela jinak než u klasického výrobového

marketingu a použité marketingové nástroje a celé nastavení produktu musí zohledňovat specifika tohoto segmentu.

Cílovou skupinou konkrétního bidu je logicky vždy pořádající organizace, již je daný bid předkládán. Při cílení marketingové strategie bidu je třeba vzít v úvahu následující faktory:

- cílovou skupinu tvoří jediný subjekt, což umožňuje podstatně přesnější marketingové vyhodnocení potřeb daného segmentu,
- na základě detailního rozboru potřeb a preferencí cílového subjektu lze navrhnout vysoce individualizovaný MICE produkt,
- přitom však nemusí být vždy nutné vytvářet celý produkt od začátku – zkušenosti profesionálního organizátora kongresů umožňují vyvinout jakousi dostatečně variabilní a flexibilní „kostru“, kterou je možno přizpůsobit požadavkům jednotlivých bidů manuálně,
- klíčovou roli pro dopad marketingové strategie hrají decision makeři pořádající organizace, kteří představují jakousi personalizaci cílového subjektu.

4.7 Spolupráce se státní správou a samosprávou

Spolupráce se státní správou a samosprávou představuje jednu z klíčových podmínek úspěchu konkurenční nabídky. Deklarovaná spolupráce s veřejnými orgány a institucemi je mnohdy jednou z podmínek přijetí bidu a bez odpovídajících dokladů není konkurenční nabídka pro pořádající organizaci akceptovatelná. To má svou logiku, neboť bez podpory představitelů výkonné i politické moci daného státu vznikají pro MICE akce taková rizika, jaká není možno akceptovat. (Není například možné pořídit prestižní mezinárodní kongres bez záruky, že všem účastníkům bude uděleno vízum a umožněn vstup na území daného státu.)

V oblasti spolupráce se státní správou a samosprávou je vhodné použít adekvátních nástrojů lobbyingu s cílem vyzdvihnout přínos konkrétní MICE akce pro cestovní ruch, image destinace a celkový rozvoj dané destinace. U vědecky orientovaných MICE akcí je vhodné navázat spolupráci s některou z renomovaných vysokých škol daného oboru, a zdůraznit vědecký přínos akce a vazby daného oboru ke konkrétní destinaci / regionu. Veškeré použité lobbyíngové nástroje však musí být maximálně relevantní, transparentní a v žádném případě nesmí ve vztahu k představitelům veřejného života zavdat příčinu ke spekulacím o možné korupci. Takové úvahy, zejména jsou-li medializovány, značně poškozují image dané akce i jejího organizátora.

5. Lobbování (lobbying)

5.1 Definice pojmu

Lobbování patří v současném tržním a politickém prostředí k nezbytným nástrojům úspěšné marketingové komunikace směrem ke státním institucím, samosprávě a dalším veřejným orgánům. Termín „lobbování“ je však zejména díky jeho mnohdy nevhodnému užívání v médiích vnímán veřejností poněkud hanlivě, často dokonce prakticky jako synonymum pro korupci a podplácení.

Lobbování (z angl. „*lobby*“ - původně vrátnice, předsíň, v přeneseném smyslu zájmová skupina) je soustavné prosazování skupinových zájmů zejména v médiích, na veřejnosti, u orgánů státu a jeho představitelů.

Naproti tomu **korupci** se rozumí zneužití postavení, či funkce v politice, veřejné správě, hospodářství k osobnímu prospěchu. Toto vymezení účelu je jedním z důležitých rozlišovacích znaků mezi korupcí a zdravým lobbyingem. Termín „*korupce*“ pochází z latinského *corrumpere* - kazit, oslabit, znetvořit, podplatit. V různých kulturách, společnostech a státních systémech nacházíme různou míru korupce postihující jak politiku, tak národní hospodářství i exekutivu. Jednoznačné vymezení hranice mezi korupcí a lobbyingem je tak nezbytnou podmínkou fungování jakéhokoliv politického systému.

Pojmem **etika** označujeme filosofickou teorii, která zkoumá morálku, její normy a jednání, které těmto normám odpovídá. Je disciplínou praktické filosofie. V zásadě lze říci, že etika zkoumá hodnoty a principy usměrňující lidské chování tehdy, kdy má subjekt rozhodování možnost volby prostřednictvím svobodné vůle.

5.2 Význam lobbování

Je přirozené, že se nejrůznější zájmové skupiny snaží ovlivnit představitele veřejného života tak, aby tito rozhodovali v jejich prospěch. Na tomto samotném faktu by nebylo nic neetického. Problematický však může být způsob, jakým se jednotlivé skupiny snaží svého cíle dosáhnout.

Celospolečenský význam lobbování bývá, mnohdy díky jeho mediální bulvarizaci a skandalizaci, poněkud zkraslován. Sdělovací prostředky totiž poměrně často informují o překročení hranice mezi

lobbováním a korupcí, podplácení a dalších negativních jevech. Informace o pozitivních důsledcích lobbyingu se však na titulní stránky novin prakticky nedostanou.

Význam lobbyingu spočívá zejména v prosté skutečnosti, že každá myšlenka musí být nějakým způsobem prezentována. Představitel veřejné moci, který má rozhodovat např. o udělení dotace, je osobou především politickou. Je vázán odpovědností ke své politické straně, jejímu programu a odpovědností vyplývající z veřejné funkce, kterou zastává. Lobbying je v podstatě marketingovým nástrojem, jehož cílem je prezentovat navrhovaná řešení odpovědným činitelům a získat tak jejich podporu. Podstatné je to, že cílem lobbyingu je podpořit realizaci myšlenky, která prospěje všem zúčastněným stranám.

Při přípravě marketingového plánu MICE akce je třeba počítat s lobbyingem jako s jedním z nezbytných marketingových nástrojů. S ohledem na výrazný interpersonální rozměr lobbyingu je však velmi obtížné tento nějak formálně plánovat. Nesmíme zapomínat na to, že při procesu lobbování přichází do kontaktu dvě mnohdy rozdílné lidské osobnosti. Proto je třeba proces lobbování vést velmi citlivě. Pro úspěch lobbyingu je nezbytné vzájemné porozumění obou aktérů. Je logické, že během lobbyingu dochází mezi oběma účastníky k interpersonální komunikaci nejen na věcné, ale také na emocionální bázi.

Podle psychologických odhadů tvoří až 90 % interpersonální komunikace dvou subjektů informace, přenesené neverbální cestou (mimika, gesta, pohledy, tón hlasu atd.) Tyto informace tedy hrají významnou roli při vnímání druhého komunikačního partnera a nepřímo tak ovlivňují i výsledek schůzky. Zjednodušeně řečeno – každý člověk bude raději spolupracovat s tím, kdo je mu sympatický. To platí i v oblasti lobbyingu, a úspěch jednoho projektu mnohdy závisí právě na tom, jak si konkrétní osoby porozumí.

Lobbyista by se proto měl vyznačovat zejména těmito charakteristickými vlastnostmi:

- komunikativnost,
- příjemné vystupování,
- upravený vzhled,
- přátelská vstřícnost,
- kompetence a sebevědomí,

- empatie,
- a další tzv. „měkké dovednosti“.

Vstřícné chování lobbyisty však v každém případě musí mít jisté meze a nesmí působit servilně. Takové jednání by pak zákonitě u cílového subjektu mohlo vyvolat dojem nekompetence a neprofesionality.

Lobbyista by měl mít alespoň základní znalosti z oblasti psychologie a interpersonální komunikace, měl by vědět, jakých gest či postojů se vyvarovat a podobně. Na druhou stranu by měl být schopen správně interpretovat neverbální signály cílového subjektu a přizpůsobit jim svou vyjednávací taktiku.

5.3 Role etiky a korupce v lobbování

Korupce jakožto negativní jev provází výkon státní moci zřejmě odnepaměti. Postihuje jak politiku, tak hospodářství i společnost. Korupce může nabývat různého rozsahu a forem, může se jednat jak o individuální aktivitu vybraných jedinců, tak o mnohdy rozsáhlé, komplikované a dobře organizované sítě navzájem provázaných osob, zpravidla s vazbami na další trestnou činnost. Vyznačuje se podplácením, úplatky, vydíráním, zastrahováním. Dále privilegii, neoprávněnými příjmy a jejich vyžadováním, udělováním přízně, protěžováním apod.

Je samozřejmé, že lobbovací proces musí probíhat v souladu se všeobecně platnými etickými zásadami v podnikání a současně také za dodržení všech platných právních norem. Jakákoliv snaha ovlivnit rozhodování cílového subjektu neetickými či dokonce protizákonnými prostředky je jednoznačně špatná a v jednání profesionála pro ni není místo. Proto je při tréninku a přípravě lobbyistů třeba neustále zdůrazňovat jejich profesionalitu a klást na ni zvláštní důraz. Skutečný profesionál dokáže prosazovat své cíle, a přitom respektovat všeobecné etické zásady jako např.:

- prezentovat svůj projekt pravdivě a nezamlčovat podstatné informace,
- v žádném případě nepoužívat nezákonných prostředků (úplatky, jiné výhody, zastrahování),
- osobní sympatie a vzájemný vztah vždy udržet v profesionální rovině,
- nedovolit, aby případné osobní a soukromé vztahy ovlivňovaly výkon jeho práce,

- rozhodování cílového subjektu ovlivňovat pouze etickými prostředky (kvalitní prezentace kvalitního projektu, zdůraznění pozitiv a přínosů projektu, přátelské, vstřícné a profesionální vystupování atd.).

Při přípravě a následné realizaci lobbovacího procesu je zvláště důležité nezavdat (byť pouhým pochybením) příčinu ke spekulacím o případném neetickém či nezákonném ovlivňování cílového subjektu, zamezit nežádoucí medializaci takových spekulací a tím předejít poškození image a dobrého jména MICE akce i organizací spojených s její realizací.

6. Závěr

6.1 Shrnutí hlavních poznatků

Konkurenční nabídka (bid) je ve světě MICE (a zejména u velkých mezinárodních akcí) dnes již prakticky nezbytnou podmínkou realizace kongresu či konference v dané destinaci. Kvalitní zpracování konkurenční nabídky představuje značně komplexní problematiku, zahrnující veškeré myslitelné aspekty akce, počínaje vizí, marketingovým a odborným zaměřením přes jednotlivé organizačně technické činnosti a konče finančním zajištěním a deklarací podpory státních institucí a regionálních samospráv.

Pro úspěch bidu je nezbytné, aby veškeré oblasti, o nichž pojednává tato publikace, byly zpracovány s maximální pozorností a profesionálním přístupem za úzké spolupráce všech zainteresovaných subjektů (kongresové zařízení, přípravný výbor, PCO a další partneři). Při přípravě bidu je třeba mít na paměti, že se jedná o **konkurenční nabídku** – tedy že bude vystavena srovnávání s konkurencí a že v tomto srovnání musí uspět.

Soudobá situace na trhu MICE vede organizátory kongresů k uplatňování stále sofistikovanějších a inovativnějších přístupů, postupů a metod. Je známým faktem, že segment kongresové turistiky představuje (především díky své vysoké ziskovosti) elitu na trhu cestovního ruchu. Konkurence zde je tedy velmi silná a využívá všech dostupných metod a nejmodernějších poznatků, ať již na poli marketingu, informačních technologií, či třeba psychologických teorií zabývajících se problematikou učení, posilování pozitivních vazeb malých a středních sociálních skupin (teambuilding) či interpersonální komunikace.

Je proto třeba, aby konkurenční nabídka byla zpracována skutečnými odborníky v dané oblasti, plně využívala zkušeností profesionálního organizátora kongresů z předchozích akcí a v každé fázi projektu byla podrobena pečlivé analýze průběžného plnění stanovených úkolů. Princip zpětné vazby je klíčový především u realizace strategických rozhodnutí a při plánování, realizaci a kontrole zejména v oblasti financování kongresu (průběžné ověřování souladu reálně vynaložených nákladů s kalkulací a případné úpravy některých technicko – ekonomických parametrů projektu, zejména ve druhé fázi rozpočtování).

6.2 Význam bid manuálu v budoucnosti

Při pohledu na současnou situaci na trhu kongresové turistiky lze poměrně snadno odhadnout, jakým směrem se vývoj v daném segmentu bude dále ubírat. Jde samozřejmě o odhad dosti obecný, provedený za předpokladu, že v globální ekonomice a v odvětví cestovního ruchu nedojde k žádným dramatickým změnám. Na základě komplexních prognóz vývoje daného segmentu pak lze s relativně solidní přesností říci, jaká bude úloha konkurenční nabídky v budoucnosti.

Současný stav na trhu kongresové turistiky je charakterizován stále rostoucími požadavky na snižování nákladů jednotlivých MICE akcí. Tento trend bude i nadále pokračovat a v dlouhodobém horizontu bude ještě umocněn rostoucí cenou ropy a z toho vyplývajícím růstem nákladů dopravy a energetických vstupů. Cena MICE akce tak bude hrát stále významnější roli.

Současně však porostou nároky na mediální úspěšnost akce. Pořádající organizace budou chtít vidět výsledek své činnosti nejen v odborných periodikách a sbornících, ale také (alespoň okrajově) na stránkách novin a zpravodajských serverů. Porostou proto nároky na PR a stále větší důraz bude kladen na inovativnost a neobvyklá řešení, která budou schopna upoutat pozornost médií.

Organizace vysílající své pracovníky na MICE akce i pracovníci sami budou vyžadovat komplexnější nabídku produktů a inovativní prezentační a demonstrační metody. Současná společnost je vystavena stále vyššímu nedostatku volného času, který se extrémně projevuje právě u klíčových jedinců jako jsou vědci, manažeři, a další potenciální účastníci MICE akcí. Z toho důvodu se změní požadavky kladené na obsahovou strukturu MICE akce.

V budoucích bid manuálech lze očekávat stále více podobných požadavků. Profesionální organizátoři kongresů i provozovatelé kongresových center by proto měli věnovat pozornost také vývoji informačních, komunikačních a prezentačních technologií, alternativních prezentačních metod a dalších inovativních technik, které mohou pro jejich bid znamenat významnou konkurenční výhodu.

6.3 Nové formy bidu

V souladu s vývojem moderních psychologických poznatků a pedagogických metod budou stále častěji upřednostňovány

efektivnější a záživnější způsoby osobního předávání informací (workshopy, zážitková pedagogika, terénní exkurze, aktivity s prvky hry a teambuildingu) před klasickými přednáškami. Současně poroste význam používání didaktických pomůcek a moderní prezentační techniky. Zastaralé promítání diapozitivů je již dnes nahrazeno multimediálními prezentacemi. V budoucnu dojde k rozšíření nové generace prezentačních technik. Jestliže již dnes se můžeme setkat s použitím barevných brýlí umožňujících předvádění 3D prezentací, v dohledné době nastoupí technologie virtuální reality a další fenomény IT, které si dnes ještě nedokážeme ani představit. Jestliže dnes například světoznámý kardiochirurg doprovodí přednášku o světově unikátním zákroku multimediální prezentací či videem, za deset či patnáct let umožní IT technologie na bázi virtuální reality účastníkům nahlédnout do všech detailů zákroku, jako by sami procházeli makroskopickým modelem zasaženého orgánu.

Informační technologie mohou také znamenat značný posun ve zpracování bidu samotného. Je možné, že se v dohledné době objeví elektronický bid manuál umožňující urychlení komunikace pořadající organizace se zájemcem o pořádání kongresu. Sofistikované informační technologie mohou také vést k výraznému zkrácení administrativní přípravy kongresu a umožnit průběžnou kontrolu přípravných prací prakticky v reálném čase.

Nabízí se otázka, zda v daleké budoucnosti rozvoj informačních a prezentačních technologií nemůže existenci segmentu MICE ohrozit. Nebude zbytečné dopravovat všechny účastníky akce na jedno místo, když všechny prezentované přednášky, kolokvia a virtuální prohlídky by díky informačním sítím mohli absolvovat s minimálními náklady z pohodlí své kanceláře? S největší pravděpodobností nikoliv. MICE akce mají totiž kromě předávání informací ještě jeden zcela specifický rozměr - rozměr lidského setkávání, vytváření mezilidských, kolegiálních a často i přátelských vztahů, který se odehrává mimo kongresový sál, na společenských akcích, rautech apod. A právě setkávání lidí dává kongresové turistice rozměr, který žádná technologie nahradit neumí.

Literatura

- ALFORD, P. (2002), **The european meetings and incentives industry**. Travel & Tourism Analyst Issue 4, 1-26
- COPE, R. (2003), **European MICE destinations**. Travel & Tourism Analyst Issue 2, 1-21
- COPE, R. (2001), **The European MICE market**. Travel & Tourism Analyst Vol 3, 81-105
- DWYER, L., FORSYTH, P. (1997), **Impact and benefit of MICE Tourism: a framework for analysis**.
- FOTR, J. a kolektiv (2006): **Manažerské rozhodování: Postupy, metody a nástroje**, Ekopress, Praha
- KOTLER, P.(2005): **Inovativní marketing**, Marketing Management, 1992
- KOZEL, R., a kolektiv (2006): **Moderní marketingový výzkum**, Grada Publishing
Tourism Economics Vol 3, 21-38
- PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J. (2002), **Výkladový slovník cestovního ruchu**. Ministerstvo pro místní rozvoj
- VYSEKALOVÁ, J., HRUBALOVÁ, M., GIRGAŠOVÁ, J. (2004), **Veletrhy a výstavy – efektivní prezentace pro úspěšný prodej**. Grada Publishing
- Association of the German Trade Fair Industry, www.auma.de
- Brněnské veletrhy a výstavy, www.bvv.cz
- Convention Industry Council, www.conventionindustry.org
- COT Business, www.cot.cz
- CzechInvest, www.czechinvest.org
- CzechTourism, www.czechtourism.cz
- Český statistický úřad, www.czso.cz
- European cities marketing, www.europeancitiesmarketing.com
- European Federation of Conference Towns, www.efct.com
- International Association of Conference Centres, www.iacconline.org
- International Association of Convention and Visitors Bureaus, www.iacvb.org
- International Association of Professional Congress Organizers, www.iapco.org
- International Congress and Convention Association, www.iccaworld.com
- Mag Consulting, Event marketing v cestovním ruchu, Praha
- Mag Consulting, Strategie kongresové a incentivní turistiky v ČR (2006)
- Meeting Professionals International, www.mpiweb.org
- Methodological manual for statistics on congresses and conferences, Luxembourg: Office for Official
- MICE point, www.micepoint.com
- Ministerstvo pro místní rozvoj, www.mmr.cz
- Pražské asociace kongresové turistiky, www.praqueconvention.cz
- Publications of the European Communities, 2000
- Union of International Associations, www.uia.org
- United Nation World Tourism Organisation, www.unwto.org
- The Global Association of the Exhibition Industry, www.ufi.org

Příloha 1 – Incentiva a inovace v bidu MICE

Při sledování vývoje na světovém trhu MICE akcí můžeme definovat některé obecné trendy, které se na tomto trhu během posledních 5 – 10 let projevují. Předně stále roste tlak na snižování nákladů MICE akcí, zejména ve vnitropodnikovém segmentu. Pořadatelé stále častěji kladou důraz na maximální přínos akce pro firmu, což vede k rozvoji meetcentives a kombinovaných akcí. To ovlivňuje poskytovatele MICE služeb, kteří vycházejí těmto potřebám vstříc vytvářením kombinovaných produktů, resp. produktových balíčků (packages).

Jakkoliv finančně nejzajímavější zůstávají pro organizátory kongresů i samotná venue velké mezinárodní MICE akce konvenčního typu, nelze opomíjet segment malých a středních meetcentives, který se začíná velmi intenzivně rozvíjet i v České republice. Řada firem si stále častěji uvědomuje, že pořádání firemních kurzů, seminářů a školení není levná ani jednoduchá záležitost. Rozhodne-li se nějaký podnik takovou akci uspořádat, musí se pracovníci, jimž je tato určena, sejít na jednom místě, musí zde být ubytováni, musí se zde stravovat. To vše znamená náklady, které při stále rostoucích nárocích na efektivitu představují pro podnik nemalou finanční zátěž.

Manageři se tedy stále častěji řídí poměrně logickou úvahou – když už tyto náklady musejí vzniknout, ať z nich tedy firmě plyne co největší přínos. Proto stále častěji dávají podniky přednost takovým akcím, které jejich zaměstnancům kromě zvýšení odborných znalostí přinesou také posílení týmových vazeb, zlepšení tzv. měkkých dovedností, jako jsou komunikační schopnosti, empatie, zvládnutí stresu, efektivní hospodaření s časem a podobně. Decisionmakeři uvedeného segmentu tak začínají uplatňovat ono příslovečné „za málo peněz hodně muziky“ skutečně důsledným směrem – tedy nikoliv jen kvantitativně, ale také kvalitativně.

Jedním ze základních faktorů, které ovlivňují úspěšnost firmy, je kvalita vztahů uvnitř pracovních týmů. Budování týmu, které spočívá v úsilí maximálně využít potenciál každého člena a snaze vytěžit z odlišnosti osobností v kolektivu, je dlouhodobý a náročný proces. Členové týmu zpravidla vnímají úroveň vztahů ve skupině pozitivněji, než jaká je skutečnost, kterou teambuildingové aktivity v rámci incentivních akcí pomáhají odhalit.

Teambuildingové činnosti mají rozvíjet zejména schopnost komunikace, tvořivost při řešení problémů, schopnost orientace v neobvyklých a náročných situacích, schopnost přijmout změnu, mají zvýšit odolnost vůči stresu, pocit sounáležitosti a spoluodpovědnosti, podpořit sebepoznání a hlubší vzájemné poznání účastníků.

Zařazení teambuildingových prvků do programového plánu např. třídeního semináře pro pracovníky konkrétní firmy jednoznačně dodá danému bidu nezanedbatelnou konkurenční výhodu. Manažeři zejména v nadnárodních firmách si velice dobře uvědomují, že výkonnost jejich zaměstnanců nezávisí jen na finančním ohodnocení jimi vykonávané práce, ale také (mnohdy především) na jejich nefinanční motivaci, úrovni vztahů na pracovišti, na celkovém pracovním prostředí a v neposlední řadě také na tom, jak se konkrétní jednotlivci umí vypořádat se stresem a nakolik jsou schopni skutečně věcné, praktické a efektivní komunikace. Nejedno teambuildingový specialista by mohl vyprávět, kolik draze zaplaceného času kvalifikovaných odborníků je mnohdy zbytečně ztraceno v dlouhých poradách jen proto, že nejsou efektivně řízeny, a dialog není věcně usměřován.

Součástí teambuildingu je testování efektivity týmu, jednotliví členové obvykle absolvují testy zaměřené na:

- týmové role – síla týmu je přímo úměrná jeho složení z různých typů osobností s odlišnými předpoklady; existují různé typologie členů týmů, většina z nich zahrnuje role jako „vůdce“, „koordinátor“, „inovátor“, „realizátor“, „podporovatel“, „dotahovač“ a „vyhodnocovač“,
- hospodaření s časem,
- míru asertivity apod.

Činnosti na podporu rozvoje osobnosti a mezilidských vztahů zahrnují široký okruh aktivit zapojujících v různé míře fyzické a duševní úsilí. V rámci incentivních akcí jsou tyto aktivity často spojeny s pobytem v přírodě, pro řadu z nich ovšem stačí salonek příslušné kapacity, výjimkou nejsou ani akce v ulicích města (např. netradiční prohlídky historických center spojené s plněním úkolů). Účastníci hledají řešení modelových situací, problémových úkolů, hrají hry nebo umělecky zpracovávají zadané téma. Aktivity probíhají nejčastěji ve skupinách, kolegové se tak učí rozvíjet spolupráci, komunikaci a toleranci.

V rámci MICE akce samozřejmě není většinou možné realizovat rozsáhlé několikadenní teambuildingové programy ve stylu „survival“ („přežít“), ale i taková maličkost jako odlehčující hodinový workshop zaměřený na podporu interpersonálních vazeb ve skupině může být pro jednotlivce i skupinu značným přínosem.

Příklad týmových úkolů při incentivních akcích:

- úkolem týmu je sestavit puzzle, s dílky mohou manipulovat jen členové se zavázanýma očima, ostatní radí,
- každý z týmu dostane papír s třiceti obrázky, ze kterých má vytvořit dvojice, které něco spojuje; hráči si následně výsledky porovnají a zapisují si, s kým se kolikrát shodli (tato hra napovídá o podobnosti a rozdílech v uvažování),
- účastníci drží jednou rukou v pravidelných rozestupech šňůru, nesmí se pustit, ani šňůru nijak posouvat – úkolem je navázat uzel mezi dvěma prostředními hráči.

Kromě zařazení teambuildingových prvků lze bidu malé či střední MICE akce dodat konkurenční výhodou i jinými inovativními prvky ze světa zážitkové turistiky:

- exkurze,
- kombinace zážitku a gastronomie,
- společenské a kulturní události,
- zážitkové programy pro doprovod účastníků kongresu,
- přednášky v neobvyklých prostorách,
- workshopy s prvky hry,
- a další.

Zážitek by měl být chápán nikoliv jako pouhá zábava, ale jako výcviková a vzdělávací metoda. Princip zážitkové pedagogiky v zásadě vychází z velmi banálního psychologického poznatku, který říká, že každý člověk si mnohem lépe zapamatuje situaci, která pro něj byla spojena se silným emocionálním prožitkem (ať již pozitivním či negativním), než situaci emocionálně neutrální a dalo by se říci nudnou. Metod zážitkové pedagogiky již více než sto let využívá celá řada neziskových organizací pracujících s dětmi a mládeží, jako jsou skauti, YMCA a podobně. A dokáží-li tyto metody v neziskovém sektoru motivovat mladé lidi k tomu, aby konali celou řadu mnohdy únavných a vyčerpávajících aktivit ve prospěch druhých, a to v drtivé většině případů zdarma a ve svém volném čase, není důvod, proč by ty samé metody nedokázaly přispět k tomu, aby každý pracovník

v komerční sféře odváděl kvalitně a efektivně práci, která je jeho odborností a za niž je placen.

V současných firmách vyrůstá nová generace progresivních manažerů. Jsou to mladí a úspěšní lidé, kteří si velmi dobře uvědomují, že za jejich úspěchy stojí podpora jejich týmu, a že dobrý, sehraný a efektivně spolupracující tým je tím nejlepším kapitálem, do kterého se vyplatí investovat. Prostředí MICE akcí je tradičně místem setkávání, nových kontaktů, navazování přátelských a kolegiálních vztahů. Rozšířením MICE o aktivity s prvky teambuildingu, zážitku a hry může být toto prostředí také místem vzájemného spolupráce či přátelského měření sil několika týmů v rámci jedné společnosti či asociace. Vždyť soupeření s jiným týmem patří také mezi psychologické faktory posilující soudržnost malých sociálních skupin.

Význam zážitku v moderním pojetí MICE akcí však nespočívá pouze v teambuildingovém, vzdělávacím a tréninkovém dopadu na přímé účastníky akce. Příležitosti k neobvyklým a jedinečným zážitkům mají v rámci doprovodného programu MICE akce také nezastupitelný význam marketingový. Je třeba myslet na to, že i účastníci kongresů jsou ve své podstatě obyčejní lidé, a jako takoví mají své neodmyslitelné potřeby. Touto úvahou se už dostáváme do světa marketingového pojetí bidu MICE akce. Marketingový přístup k problematice bidu začíná (jako ostatně v marketingu prakticky vždy) u tří klíčových otázek:

- Kdo je můj potenciální zákazník? Jakými charakteristikami a společnými znaky je vymezena množina potenciálních zákazníků (marketingový segment)?
- Jaké může mít můj potenciální zákazník neuspokojené potřeby a kolik je ochoten (a schopen) za jejich uspokojení zaplatit?
- Jakým způsobem (produktem) mohu co nejlépe tyto potřeby uspokojit?

Odpovědi na tyto tři klíčové otázky umožní organizátorovi MICE akce definovat základní východiska pro návrh marketingové strategie bidu a rozpracovat jednotlivé podrobnosti obsahové a programové stránky akce.

V širším marketingovém pojetí jsou zákaznicky organizátora MICE akce její účastníci. Jen na nich záleží, jak budou o akci referovat organizacím, jež zastupují, jak budou hodnotit akci v okruhu širší odborné veřejnosti a jaký obraz o průběhu akce poskytnou médiím.

A každému marketingovému manažerovi PCO je jasné, že takto vystavené vysvědčení může rozhodovat o bytí či nebytí firmy.

Účastníci MICE akcí mají celou škálu specifických potřeb, které do značné míry závisí na jejich odbornosti. Některé potřeby jsou však všem účastníkům MICE akcí společné. Mezi ně patří i potřeba zážitku. Pohříchu, právě ta bývá dosti často přehlížena, neboť nepatří mezi potřeby nezbytné, jako např. ubytování či stravování. Proto se mnohdy řada MICE akcí omezuje pouze na prezentaci odborných faktů a navazování kontaktů. Je to ale právě zážitek spojený s kladnou emocionální excitací, který by měl být pověstnou třešničkou na dortu výměny zkušeností.

Jak bylo řečeno, hlavní rozměry MICE akce jsou:

- výměna zkušeností a informací,
- navazování kolegiálních, obchodních a přátelských vztahů.

A právě případně druhého rozměru, v oblasti mimo kongresový sál, v kuloárech, na společenských a doprovodných akcích – tam všude se otevírá prostor pro uplatnění zážitku a emocí jako jedinečného elementu a marketingového nástroje. Společné zážitky výrazně usnadňují vytváření interpersonálních vazeb, které jsou základem všech mezilidských vztahů, tedy i těch partnerských a kolegiálních.

Autor si dovolí ukončit toto pojednání poněkud netypicky a totiž otázkou: Koho byste si (za jinak stejných podmínek) vybrali za svého obchodního partnera – člověka s nímž jste si potřásli rukou v kongresovém sále, nebo člověka, s nímž jste poprvé skočili padákem?

Příloha 2 - První kroky organizátorů v přípravě mezinárodního kongresu

IAPCO

International Association of Professional Congress Organizers

Mezinárodní asociace profesionálních pořadatelů kongresů

(Zdravotnické kongresy viz „První kroky organizátorů v přípravě mezinárodního lékařského kongresu“.)

Tento dokument má pomoci vedení místního pořadatelského výboru v hostitelské zemi za předpokladu, že tato země již byla určena jako hostitelská země. Není nutno, aby bylo určeno přesné místo konání.

Vymezení a cíle

Kongres musí být přesně definován a mít jasně vymezené cíle:

- účel setkání,
- pořadatelský orgán: domácí/mezinárodní,
- složení účastníků,
- segment trhu, ze kterého účastníci pocházejí,
- délka setkání a expozice,
- rok a měsíc konání shromáždění (vyhněte se společným termínům s již zavedenými kongresy),
- jak často se kongres bude konat,
- počet výstupů z jednotlivých sekcí kongresu,
- počet zasedacích místností,
- čistá plocha výstavního prostoru,
- jednací řeč,
- identifikace finanční odpovědnosti,
- publikace,
- pozvaní řečníci,
- zvláštnosti a charakteristické rysy země, ve které je kongres pořádán,
- potřebná infrastruktura,
- kulturní a společenské akce,
- generální sekretariát.

Management – asociace

(Viz dokument IAPCO: Směrnice pro spolupráci mezi mezinárodními asociacemi, Národním pořadatelským výborem a profesionálními pořadateli.)

Vymezte povinnosti a role mezinárodních a národních komisí. Pověřte místní pořadatelskou komisi vyřízením administrativních záležitostí:

- propagace,
- účetnictví,
- společenské aktivity,
- sponzorství a vystavování.

Jmenujte vědeckotechnickou programovou komisi.

Management – profesionální organizátor kongresů

(Viz dokument IAPCO: „Jak vybrat správný profesionální pořadatelský výbor“)

Profesionální organizátor kongresů by měl být jmenován v nejbližším možném termínu. Při výběru by měla být vzata v úvahu následující kritéria:

- zkušenosti,
- znalost souvislostí,
- důvěryhodnost,
- mezinárodní zkušenosti a uznání,
- finanční stabilita,
- kvalita.

Management – spolupráce s místními podnikatelskými subjekty

Je nutné brát místní podnikatelské subjekty jako partnery kongresu, využívat jejich služby, spolupracovat s nimi a mít v ně plnou důvěru.

Výběr místa konání

Při výběru vhodného místa konání kongresu by měla být vzata v úvahu následující kritéria:

- náklady,
- infrastruktura/služby,
- kvalita managementu,
- ubytovací kapacity,
- dostupnost,
- letiště/dostupnost ze zahraničí,
- zajištění bezpečnosti,
- celní odbavení/vstupní kontroly,
- národní opatření.

Kapacity:

- velikost výstavního prostoru včetně přístupnosti,
- registrační místa,
- zasedací sály,
- catering.

Potvrzení data konání

Při výběru data kongresu je nutné se vyhnout jiným kongresům, které konkurují velikostí, místem konání a námětem.

Zajištění ubytování

Po výběru místa konání je třeba okamžitě zajistit ubytování pro účastníky kongresu, přičemž je třeba vzít v úvahu:

- požadavky VIP hostů a řečníků,
- požadavky na místní infrastrukturu,
- rozpočet na ubytování,
- dostačující ubytování pro jednotlivce ve všech kategoriích.

Rozpočet

Při přípravě návrhu rozpočtu by měly být brány v úvahu následující body:

- daňové dopady,
- právní důsledky,
- podpora průmyslu (přímá a nepřímá),
- peněžní toky (cash flow),
- financování,
- finanční postupy,

- případné přerozdělení zisku,
- příspěvky leteckých společností,
- podpora státu/města.

Dále:

- rozpočet by měl být realistický,
- rozpočet musí být vyrovnaný (zisky/ztráty),
- rozpočet by měl být transparentní.

Vědeckotechnický program

(Viz dokument IAPCO: Směrnice pro komisi mezinárodního vědeckého programu.)

Struktura:

- typ zasedání,
- časový rozvrh.

Abstrakty:

- On-line,
- na vývěsce/ústně/jinak,
- výběrové kritérium.

Řečníci:

- náklady,
- podmínky,
- ostatní kategorie.

Technické vybavení:

- kvalita,
- viditelnost,
- efektivita.

Propagace

- logo/design, WWW,
- tiskoviny,
- propagace na jiných akcích,
- reklama v tisku atp.,
- využití průmyslu,
- databanka.

Spolupráce s místními podnikatelskými subjekty

Expozice:

- poloha,
- přístup,
- zajištění dostatečného času na postavení a zbourání expozice,
- doba trvání / otevírací hodiny,
- blízkost zasedacích sálů,
- služby,
- integrovaná delegátská činnost,
- alokace výstavních stánků.

Sponzorství:

- financování a předfinancování,
- marketingové příležitosti ve službách,
- návratnost investic,
- volný výběr,
- pravidla pro různé úrovně sponzorství,
- pohostinství,
- setkání sponzorů (před, během a po konferenci).

Kontrakt:

- platby proti fakturám,
- stornování,
- smluvní podmínky,
- lhůty a termíny,
- pravidla a předpisy.

Logistika:

Existuje velké množství organizačních povinností, které je třeba brát v úvahu; mezi ty nejdůležitější patří:

- společenský program,
- program pro společníky,
- program před a po konferenci (setkání před a po konferenci),
- doprava,
- personál / hostesky / studenti (zajistit anglicky mluvící personál),
- registrace,
- sekretariát,
- tisk,

- technické vybavení a vybudování zázemí,
- značky / cedule,
- catering,
- bezpečnost.

Časový rozvrh

Jakmile jsou výše popsané první kroky dokončeny, může být připraven podrobný časový plán, který stanoví všechny řídicí a organizační úkoly, které musí být provedeny pro zajištění hladkého průběhu konference. V závislosti na předpokládaném průběhu konference by tento harmonogram měl být vytvořen co nejdříve, protože načasování některých položek (pozvánky řečníkům, propagace atp.) je rozhodující pro úspěch celé konference.

Druhá etapa (po prvních krocích)

Profesionální pořadatelský výbor bude vést místní organizační výbor a radit mu ve všech záležitostech týkajících se konference.

Další doporučené zdroje

Následující dokumenty, které vám pomohou při plánování vašich prvních kroků, lze získat od IAPCO nebo z webové stránky IAPCO.

- Směrnice pro spolupráci mezi mezinárodními asociacemi, Národním pořadatelským výborem a profesionálními pořadateli.
- Jak vybrat správný profesionální pořadatelský výbor.
- Směrnice pro mezinárodní komisi pro vědecký program.