

Projekt marketingového plánování v Sirnatých lázních Ostrožská Nová Ves, s.r.o.

Bc. Barbora Kerbrová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora Kerbrová**
Osobní číslo: **M120281**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt marketingového plánování v Símatých lázních Ostrožská Nová Ves, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Teoreticky popište poznatky vztahující se k lázeňství, marketingu lázeňství a marketingovému plánu.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav marketingového plánování v Símatých lázních Ostrožská Nová Ves, s.r.o.
- Zpracujte návrh projektu marketingového plánování v Símatých lázních Ostrožská Nová Ves, s.r.o.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

JANEČKOVÁ, L. a VAŠTIKOVÁ, M. Marketing služeb. Praha: Grada, 2001, 180 s. ISBN 80-7169-995-0.

KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. Marketing. Vyd. 6. Praha: Grada, 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

ŠKRLA, P. a ŠKRLOVÁ, M. Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních. Praha: Grada, 2008, 200 s. ISBN 978-80-247-2616-8.

ZLÁMAL, J. Marketing ve zdravotnictví. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2009, 150 s. ISBN 978-80-7013-503-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

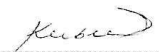
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 29. 4. 2013

..... 

⁴zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce pojednává o projektu marketingového plánování Sirnatých lázní Ostrožská Nová Ves, s.r.o. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to do části teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá stěžejními pojmy dané problematiky jako je marketingové plánování, marketing lázeňství, analýza PESTE, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Teoretická část zahrnuje vysvětlení pojmů marketingu služeb a řízení rizik.

Praktická část se zabývá již samotnou analýzou sirnatých lázní v Ostrožské Nové Vsi. Nejprve je popsán systém lázeňství, a následně, za pomoci uvedených analýz, definováno postavení lázní. Z uvedených analýz jsou následně navrženy strategické cíle formou návrhů projektů.

Klíčová slova: marketing, lázeňství, Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o., marketingové plánování, marketingový mix

ABSTRACT

The aim of this Master's thesis is to discuss the marketing planning project of Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o. The work is divided into two main parts, theoretical and practical. The theoretical part deals with basic terminology of the marketing planning, spa marketing, PEST analysis, Porter's Five Forces model and SWOT analysis. The theoretical part is to explain the concept of marketing services and risk management.

The practical part presents the analysis of the company Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o. Firstly, the system of spa is described, followed by the definition of spa status supported by mentioned analyses. Based on these analyses, projects have been suggested with respect to strategic system goals.

Keywords: marketing, spa industry, Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o., marketing planning, marketing mix

Tímto bych velmi ráda poděkovala paní Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za velmi užitečné rady a připomínky při vedení mé diplomové práce. Ráda bych poděkovala vedení Sirmatých lázní Ostrožská Nová Ves, s.r.o., konkrétně Ing. Haně Kosíkové, za poskytnuté informace nutné ke zpracování této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Motto

„Zdraví není vším, ale bez zdraví je všechno ničím.“

(Arthur Schopenhauer)

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 POJEM MARKETING	14
2 MARKETING SLUŽEB	15
3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	18
3.1 ŘÍZENÍ RIZIK V LÁZEŇSTVÍ.....	19
4 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	20
4.1 PROCES PLÁNOVÁNÍ	21
4.2 DRUHY PLÁNŮ.....	22
4.3 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	22
5 MARKETINGOVÝ PLÁN	25
5.1 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ A JEHO ANALÝZA	25
5.1.1 Analýza makroprostředí	26
5.1.2 Analýza mikroprostředí.....	27
5.1.3 Porterův model	28
5.1.4 SWOT analýza	32
6 MARKETING LÁZEŇSTVÍ	34
6.1 VYUŽITÍ MARKETINGU V LÁZEŇSTVÍ.....	36
6.2 MARKETINGOVÝ MIX V LÁZEŇSTVÍ	36
6.2.1 Produkt (Produkt).....	37
6.2.2 Cena (Price).....	37
6.2.3 Místo (Place)	38
6.2.4 Propagace (Promotion).....	38
6.2.5 Služba zákazníkovi (Provider customer service)	39
6.2.6 Lidské zdroje (People)	39
6.2.7 Proces (Process)	39
7 ZÁVĚR Z TEORETICKÉ ČÁSTI	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
8 LÁZEŇSTVÍ	43
8.1 ČESKÁ REPUBLIKA A LÁZEŇSTVÍ	43
8.2 LÁZEŇSKÁ PÉČE	44
8.2.1 Svaz léčebných lázní České republiky	45
8.2.2 Sdružení lázeňských míst ČR.....	45
9 SIRNATÉ LÁZNĚ OSTROŽSKÁ NOVÁ VES, S.R.O.	46

9.1	LÉČEBNÉ SLUŽBY	48
9.2	STRAVOVACÍ SLUŽBY	50
9.3	UBYTOVACÍ SLUŽBY	50
9.4	VOLNOČASOVÉ SLUŽBY	52
10	ANALÝZA SIRNATÝCH LÁZNÍ OSTROŽSKÁ NOVÁ VES, S.R.O.....	54
10.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	54
10.1.1	Politické a právní prostředí	54
10.1.2	Ekonomické prostředí	55
10.1.3	Sociální, demografické a kulturní prostředí	56
10.1.4	Technické a technologické prostředí	56
10.1.5	Ekologické prostředí	57
10.1.6	Závěr z analýzy makroprostředí	57
10.2	PORTERŮV MODEL	57
10.2.1	Vyjednávací síla zákazníků	57
10.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů	58
10.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví	58
10.2.4	Hrozba substitutů – náhradní výrobky	59
10.2.5	Rivalita podniků v rámci odvětví	59
10.2.6	Závěr Porterova modelu	60
10.3	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	60
10.3.1	Marketing	60
10.3.2	Poskytované služby	61
10.3.3	Organizace	62
10.3.4	Finance	62
10.3.5	Závěr analýzy mikroprostředí	63
10.4	PLÁNOVÁNÍ V SIRNATÝCH LÁZNÍCH OSTROŽSKÁ NOVÁ VES, S.R.O.....	63
10.4.1	Strategické plánování	63
10.4.2	Taktické plánování	64
10.4.3	Operativní plánování	65
10.5	SWOT ANALÝZA	65
11	NÁVRH PROJEKTU MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ SIRNATÝCH LÁZNÍ OSTROŽSKÁ NOVÁ VES, S.R.O.....	69
11.1	STRATEGICKÉ CÍLE	69
11.1.1	Schéma strategie podniku	69
	Přijetí nového pracovníka na pozici manažer	70
11.2	NÁVRH PROJEKTU S NÁZVEM „OZDRAVNÝ POBYT PRO RODINY S DĚTMI“	71
11.2.1	Cíl projektu	71
11.2.2	Marketingové kroky	75
11.2.3	Nákladová analýza projektu	75
11.2.4	Zdroje financování	78
11.2.5	Riziková analýza projektu	79
11.2.6	Zhodnocení projektu „Ozdavný pobyt pro rodiny s dětmi“	83

11.3	NÁVRH PROJEKTU „VÝSTAVBA MINIGOLFU“	84
11.3.1	Cíl projektu.....	84
11.3.2	Realizace výstavby minigolfu	84
11.3.3	Propagace projektu	86
11.3.4	Nákladová analýza	87
11.3.5	Zdroje financování	88
11.3.6	Riziková analýza	89
11.3.7	Zhodnocení projektu „Výstavba minigolfu“	92
11.4	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTŮ.....	92
11.5	KONTROLA	93
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM TABULEK.....	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Lázeňství zaznamenává v České republice stoletou tradici. Jak u nás, tak i v zahraničí si je populace vědoma blahodárného účinku nejrůznějších léčivých zdrojů. Jelikož je zdraví bráno jako jeden z nejcennějších faktorů člověka, roste a neustále roste zájem obyvatelstva nejrůznějšího věku o co nejzdravější způsob života a předcházení či zmírnění nemocí. V současné uspěchané době plné stresu, je lázeňství a jeho produkty bráno jako určitý způsob relaxace a odpočinku. Právě tyto negativní vlivy působí na člověka, který se snaží následně tyto nežádoucí projevy zmírnit.

Velká část obyvatelstva si spojuje pobyt v lázních nejen jako pobyt za účelem zlepšení svého zdravotního stavu, ale i jako prostředek pro příjemně prožité chvíle v souvislosti s cestovním ruchem, který beze sporu k lázeňství patří. Hlavním cílem všech lázeňských zařízení je spokojený zákazník, který se do lázní vrací. Jinak tomu není ani u lázní v Ostrožské Nové Vsi.

Síraté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o. působí ve svém oboru již od roku 1903. Lázně v Ostrožské Nové Vsi jsou obchodní společností, společností s ručením omezeným. Lázně se specializují na léčbu pohybového ústrojí, nervové a kožní onemocnění. Svou výhodnou polohou, kterou jižní Morava disponuje, lákají pacienty na nejrůznější doprovodné akce a klima, jež jsou pro tuto oblast typické.

Lázně se určitě neobejdou bez důsledků, které vznikají při reformách, které již v platnost vstoupily, ale také ty, které se chystají. Stejnou měrou na lázně působí i ekonomická krize, která mnoho kroků vedení lázní ovlivnila a nejspíš ještě ovlivní. I proto jsou tyto fakta pro lázně motorem, neustále zdokonalovat své procedury a vymýšlet nové takovým způsobem, aby nalákaly co největší počet obyvatelstva.

Diplomová práce je rozdělena do tří stěžejních částí. Teoretická část se snaží vysvětlit základní pojmy tématu marketing, lázeňství a marketingové analýzy. Analytická část se již zabývá Síratými lázněmi Ostrožská Nová Ves, s.r.o. a jejich postavením na trhu. Projektová část se zabývá samotným návrhem projektu, který by měl organizaci dopomoci ke zlepšení marketingového plánování.

Snahou této diplomové práce je nastínit současnou situaci v lázních, ať už se jedná o samotného vedení lázní, či konkurenceschopnost společnosti. Cílem práce je na základě provedených analýz zhodnotit stav společnosti a navrhnout projekt, který by byl pro společnost a její chod přínosem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM MARKETING

Pro pojem marketing existuje celá řada definic. Mezi nejčastěji uváděné patří definice: „Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními“. (Kotler, 1992, s. 87)

V pojetí americké marketingové asociace je marketing definován jako „proces plánování a uskutečňování koncepce, ocenění, stimulování a distribuce nápadů, zboží a služeb pro vytvoření výměny uspokojující cíle jednotlivce firmy“. (Durdová, 2009)

Existuje dvojitá pojetí marketingu:

- Koncepční teorie marketingu zdůrazňující podnikatelské aktivity, vymezuje dlouhodobé strategické cíle podniku od kterých se pak odvíjejí způsoby řízení a hlavní jednání podniku.
- Funkční pojetí marketingu, které vymezuje marketing jako souhrn metod a nástrojů rozhodujících v oblasti výroby, cen, distribuce a propagace. Všechny nástroje v jednotném komplexu slouží globálním cílům podniku. (Durdová, 2009)

Marketing lze chápat jako „souhrn nástrojů a postupů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěšnosti na trhu, dosáhnout na něm svých cílů“. Podstatou marketingu se stal pojem „hodnota“, který je vypovídající element o potřebách jak samotných spotřebitelů, tak i trhu všeobecně. (Foret, 2010, s. 10 - 12)

Jestliže máme marketing definovat tím nejjednodušším způsobem, vycházejícím z předešlých definic, slouží marketing ke „zjišťování a uspokojování lidských potřeb prostřednictvím směny“. (Foret, 2003, s. 8)

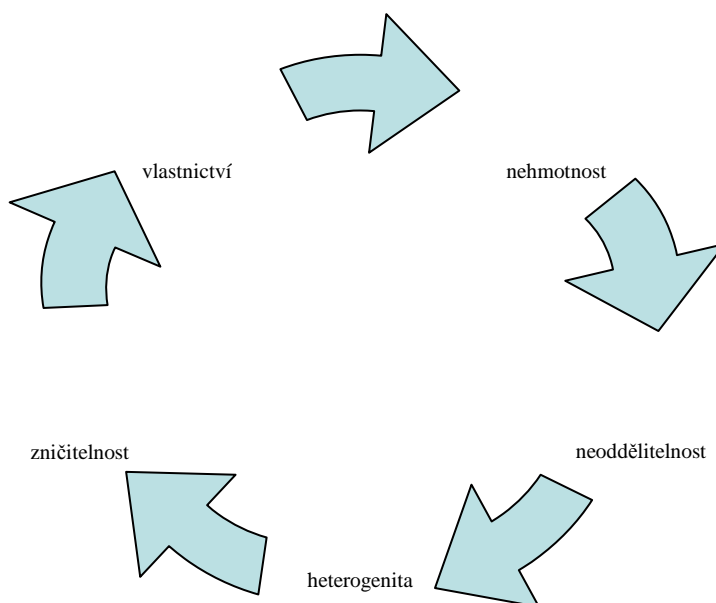
„Successful marketing involves having the right product available in the right place at the right time and making sure that the customer is aware of the product. It therefore brings in 'tomorrow's orders'. (Westwood, 2006, s. 4)

2 MARKETING SLUŽEB

Marketing služeb je v současné době velmi diskutován v souvislosti s jeho stále větším nárůstem. Toto lze zaregistrovat i v oblasti zaměstnanosti osob v této sféře, která neustále expanduje. Jde o sféru, která se svými vlastnostmi řadí do terciérního sektoru hospodářství. Dominantou toho sektoru je obchod, finance, zdravotnictví, právní služby, ubytovací a gastronomické služby, doprava, kultura, sport, školství, výkon řemesel. (Vašítková, 2008)

Ve své podstatě jde o činnost, kterou nabízí jedna strana druhé. Tato nabídka může být spojena s fyzickým výrobkem. (Kozák a Staňková, 2008, s. 71)

Obr. 1. Vlastnosti služeb (vlastní zpracování)



Rekreační zařízení nabízejí svým zákazníkům především služby uspokojující jejich potřeby. Definice služby zní takto: „Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“. (Janečková, 2001)

K rozlišení služeb a zboží používáme větší počet vlastností. Mezi nejpoužívanější charakteristiky služeb patří:

- nehmotnost
- neoddělitelnost
- heterogenita

- zničitelnost
- vlastnictví (Vašítková, 2008).

Nehmotnost

Nehmotnost je jedna z nejcharakterističtějších vlastností služeb, od které se vyvíjí další vlastnosti. Čistou službu lze jen těžce zhodnotit fyzickým smyslem, nelze si jí před koupí prohlédnout a jen v málo případech ji lze vyzkoušet. Mnohé vlastnosti, na které se při marketingové komunikaci zboží odvolává reklama, zůstávají při prodeji služeb zákazníkovi skryté. Některé prvky představující kvalitu nabízené služby, jako například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota apod., lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Výsledkem je větší míra nejistoty zákazníků při poskytování služby. Zákazník má tak ztížený výběr mezi konkurujícími si poskytovateli podobných služeb.

Neoddělitelnost

Jde o další z charakteristických vlastností služeb. Poskytovatel služby a zákazník se musí setkat v místě a v čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. Neoddělitelnost má vliv na využívání marketingových nástrojů jak při prodeji, tak i při vývoji služeb. Neoddělitelnost je příčinou, že zákazník je spoluproducentem služby.

Heterogenita (variabilita)

Variabilita služeb souvisí především se standardem kvality služby. V procesu poskytování služeb jsou přítomní lidé, zákazníci a poskytovatelé služeb. Jejich chování nelze předvídat, v případě zákazníků je dokonce obtížné stanovit určité normy. Heterogenita výstupů poskytování služeb, tedy jejich výsledného efektu, zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu s konkurencí a má též vliv na zdůrazňování obchodního jména a značky. Nehmotnost a variabilita služeb vedou také k tomu, že služby lze jen obtížně patentovat. Variabilita je příčinou, že zákazník nemusí vždy obdržet stejnou kvalitu služby, navíc si vybírá mezi konkurujícími si produkty a musí se často podrobit pravidlům pro poskytování služby, aby byla zachována konzistence její kvality.

Zničitelnost služby

Nehmotnost služby vede k tomu, že je nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat a vracet. Neznamená to však, že služby, které byly poskytnuty špatně, nelze reklamovat. Někdy lze nekvalitní službu nahradit poskytnutím jiné, kvalitní.

Nemožnost vlastnit službu

Tato vlastnost souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při poskytování služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví služby, kupuje si jen právo na poskytnutí služby. Nemožnost vlastnit službu má vliv na konstrukci distribučních kanálů, pomocí které se služby dostávají k zákazníkům. Tyto kanály jsou obvykle přímé, nebo velmi krátké. Nemožnost vlastnit službu je příčinou toho, že zákazník vlastní jen právo na poskytnutí služby. (Vašítková, 2008)

3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Do oblasti marketingového řízení je řazena problematika marketingových strategií, marketingového plánování a také marketingového auditu. Nedílnou součástí každého podniku by mělo být právě marketingové řízení, neboli marketing management. Zájmem firmy je spokojený zákazník, který prostřednictvím produktu či služeb uspokojuje svou potřebu. Zprostředkování těchto přání by mělo zákazníka stát co nejmenší náklady.

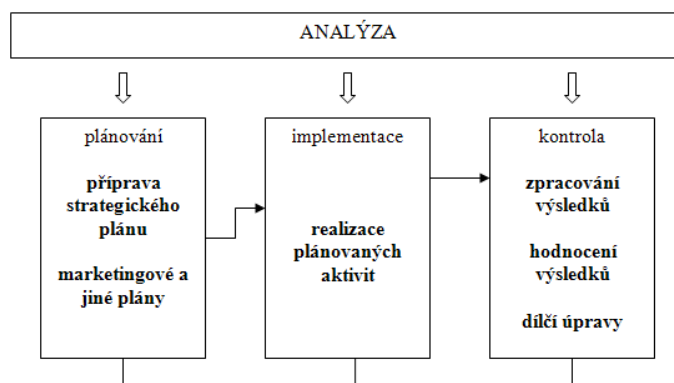
„Marketingový proces představuje sled postupů. Na počátku definujeme potřeby, abychom si mohli vymezit osoby a situace, které budou představovat náš potencionální trh. Trh, který je vymezen tímto způsobem, je uvažován jako pevně ohraničený a stabilní. Tím, že využíváme předem ohraničený trh, vytváříme si rámec, v němž soutěžíme s konkurencí.“. (Kotler, 2005, s. 50; Foret. 2003, s. 21-22)

Proces řízení marketingu je určitý sled základních kroků, které vyústí v určitý proces. Mezi tyto kroky patří marketingový výzkum, segmentace, marketingový mix, realizace a následná kontrola. Východiskem každého subjektu je definice poslání a vymezení cílů, a to jak krátkodobé i dlouhodobé. (Foret, 2003, s. 22).

Kotler a Armstrong (2004, s. 108) uvádí, že podnik usiluje a následně realizuje takové marketingové prostředky, které vedou podnik dosažení stanoveného cílu podniku.

Co dočinění v rámci marketingového řízení má i marketingová komunikace, jejíž forma se v posledních letech mění. Tradiční média jako televize, rádio, direct mail jsou často nahrazeny internetem, e-mailem či mobilním marketingem. Rozvoj informačních technologií neustále stagnuje a připisuje si na významnosti (Frey, 2005, s. 10-11).

Obr. 2. Základní koncept řízení (Kotler, 2004, s. 108)



3.1 Řízení rizik v lázeňství

Při rozhodování je brán zřetel na finanční stránku věci, efektivitu a také na důsledky vzniklé s akceptací identifikovaného rizika. Rizika jsou hodnocena ve dvou dimenzích:

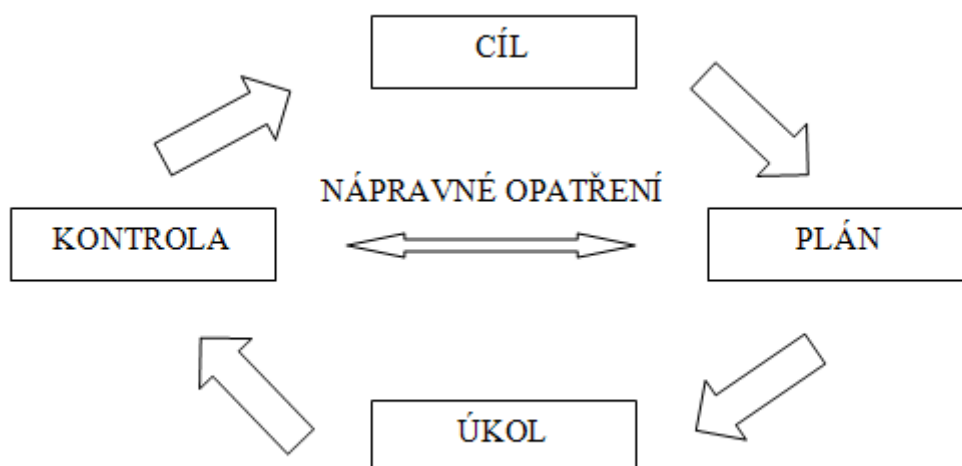
- pravděpodobnost výskytu
- vážnost následku

Obě proměnné jsou bodovány stupnicí, která následně vyhodnotí míru pravděpodobnosti a důsledku. Náplní další části je řešení rizika. Zde vyvstávají dvě možnosti, a to buď riziko akceptovat, nebo s ním něco udělat. Organizace může vypracovat plán vhodných preventivních opatření: vyhnoutí se rizikové situaci, přenesení rizik, minimalizace rizik, segregace aktiv (finančních, materiálních, lidských a informačních), akceptování rizik. Posledním bodem je zpětná vazba, kde je sledována účinnost preventivních opatření a navržené kroky. (Škrla a Škrlová, 2008, s. 101-107)

4 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Plánování souvisí se základním konceptem řízení, které řídí lidské činnosti. Cílem každé činnosti je efektivita a také jak jasně se dosáhne cíle. Počátkem plánování je stanovení budoucích *cílů*, které musejí mít vymezen časový rámec, obsah, oblast pro kterou se vztahují, stanoveny svoje měřítko a návaznost na ostatní cíle v organizaci. Cílu dosáhneme prostřednictvím zvoleného *postupu*. Dle rozsahu a důležitosti se tyto postupy označují jaké strategie nebo taktiky. K dosažení cílů se musí určit *zdrojové předpoklady*. Manažeři na svých úsecích jsou zodpovědní dávat svým podřízeným patřičné *úkoly*, které musí být v souladu s plánovanými cíly. Podstatnou úlohu hraje i následná kontrola stanoveného marketingového plánu. Marketingový audit má za úkol kontrolovat podnikovou strategii a nejlepší využití cest k dosažení podnikového cíle. Plánováním se zabývá celý podnik, tzn. všichni manažeři. Plánování má význam v oblasti zvyšování efektivity organizačních činností, snížení rizika, úspěšné organizační změny, úroveň integrace, rozvoj manažerů a vývoj standardů výkonnosti. Abychom dosáhli efektivního plánování, by mělo být dodržováno několik zásad, kterými jsou podpora top managementem, efektivní komunikace, participace, integrace, srozumitelnost, flexibilita, variantnost, sledování a kontrola (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001; Lyková, 2000, s. 11-15; Zlámal, 2009, s. 142-143).

Obr. 3. Fáze plánování (Bělohlávek, Šuleř a Košťan, 2001, s. 96)



4.1 Proces plánování

Samotný proces plánování je dán posloupností určitých kroků, které se mohou v určitých etapách i prolínat. Těmito kroky jsou:

- Východiska (potřeby, příležitosti)

Potřeba nemusí být vždy považována za součást plánovacího procesu. Nejdůležitější pro vedení organizace je vyhodnocení si rozhodujících informací o trhu, např. potencionální zákazníci, konkurenti a analýza samotné firmy (silné a slabé stránky, hrozby, příležitosti).

- Stanovení cílů

Soustava cílů je vymežována pro podnik jako celek a také pro jednotlivé organizační jednotky. Hierarchie cílů je uspořádána podle úrovně řízení a funkcionálních oblastí. Cíl musí mít své parametry.

- Přijetí plánovacích předpokladů

Důležitou roli hraje také prostředí, ve kterém se plány budou realizovat. Jde převážně o prognózování vnitřního a vnějšího prostředí daného podniku.

- Produkce alternativních postupů

Jednoho cíle lze většinou dosáhnout mnoha způsoby. V této části procesu plánování je vhodné se pokusit o formulaci více přípustných plánů.

- Hodnocení alternativ

Jedná se o nelehký úkol. Budoucnost přináší mnoho proměnných a proto zde musí podnik pohlížet zejména na přednosti a nedostatky jednotlivých alternativ.

- Výběr postupu

I přesto, že nedošlo k dostatečnému zodpovězení předcházejícího kroku v procesu plánování, musí podnik rozhodnout, která alternativa je nejoptimálnější z hlediska dosažení cíle podniku.

- Formulování návazných plánů

Mimo tzv. hlavního plánu je třeba také formulace plánu návazného. Tento plán je doplňujícím, zajišťuje lepší postavení produktu na trhu.

- Realizace a sledování

V této etapě je sledována přeměna cílu na skutečnost. Podnik by měl sledovat v průběhu celého procesu účinek svých plánů a v případě změn podmínek tyto plány vyhodnocovat, případně přehodnocovat.

- Přijímání nápravných opatření

Jelikož může docházet ke změnám, měl by podnik přijímat nápravná opatření, které slouží k odstraňování těchto změn a odchylek. Cílem nápravných opatření je dosažení organizačních cílů podniku.

- Vyhodnocení

Jedná se o poslední krok plánovacího procesu, který hodnotí dosažené výsledky (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 98-99).

4.2 Druhy plánů

Plány můžeme dělit na základě několika parametrů. Tímto parametrem může být stupeň obecnosti, délka období a oblast řízení.

- Třídění dle stupně obecnosti: smysl nebo poslání, úkoly nebo cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy
- Třídění dle délky plánovacího období: dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé
- Třídění dle oblasti řízení: plány prodeje, plány výrobní, plány materiálových toků, plány lidských zdrojů, finanční plány a informačních toků (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 99-100).

4.3 Strategické plánování

Mnoho ekonomických subjektů pracuje bez předem vytýčených formálních plánů. Častým argumentem je nedostatek času, který musí být přípravě plánů obětován, nebo často se měnící situace na trhu. I přes zmíněné argumenty je třeba tyto plány vytvářet a zajistit tak lepší chod podniku. Plánovací proces je stejně tak důležitý jako plány samotné. Plánování v sobě zahrnuje informace současnosti, minulosti i budoucnosti. Plánování umožňuje firmě lépe určit cíl a politiku, zlepšuje koordinaci činností uvnitř firmy a poskytuje informace pro

případnou kontrolu. Podniky sestavují roční plány, dlouhodobé a strategické plány. Roční a dlouhodobé plány vypovídají a oboru, ve kterém daný podnik působí a jak se na tomto trhu udržet či zlepšit. Kdežto strategické plánování je „proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti, podstatou je stanovení jasného poslání firmy, stanovení hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení“. (Kotler, 2004, s. 81)

Prvotním úkolem firmy je definování podnikatelského záměru, smysl firmy a její poslání, které je dále rozpracováno do jednotlivých cílů. Jakým směrem se přesně firma bude ubírat záleží na rozhodnutí vedení firmy. Jednotlivá oddělení firmy pracují na základě svých marketingových plánů, které musí vycházet z firemního plánu. Plány těchto oddělení jsou detailnější a mají za úkol sledovat konkrétní marketingové příležitosti. Fáze strategického plánování jsou:

- Stanovení podnikatelské koncepce a poslání firmy

Jde o účel, za kterým byla firma založena. Toto poslání se může v průběhu podnikání měnit, a proto si musí firma v tomto případě znovu zodpovědět otázku působení firmy na trhu a její poslání. Pod pojmem poslání se rozumí vysvětlení smyslu, účelu podnikání – prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.

- Stanovení podnikatelských cílů

Každý podnik si musí své cíle podrobně rozpracovat, a to na úseku jednotlivých oddělení. Zodpovědnost zde přebírá manažer daného úseku.

- Výběr podnikatelských aktivit

Výběr podnikatelských aktivit, neboli podnikatelské portfolio, je souborem produktů či aktivit, které firma produkuje. Důležitou složkou strategického plánování je analýza podnikatelského portfolia sloužící k vyhodnocení vyvíjených aktivit společnosti. Firma si musí vymezit tzv. strategické podnikatelské jednotky, které vypovídají o vlastním posláním a cíli.

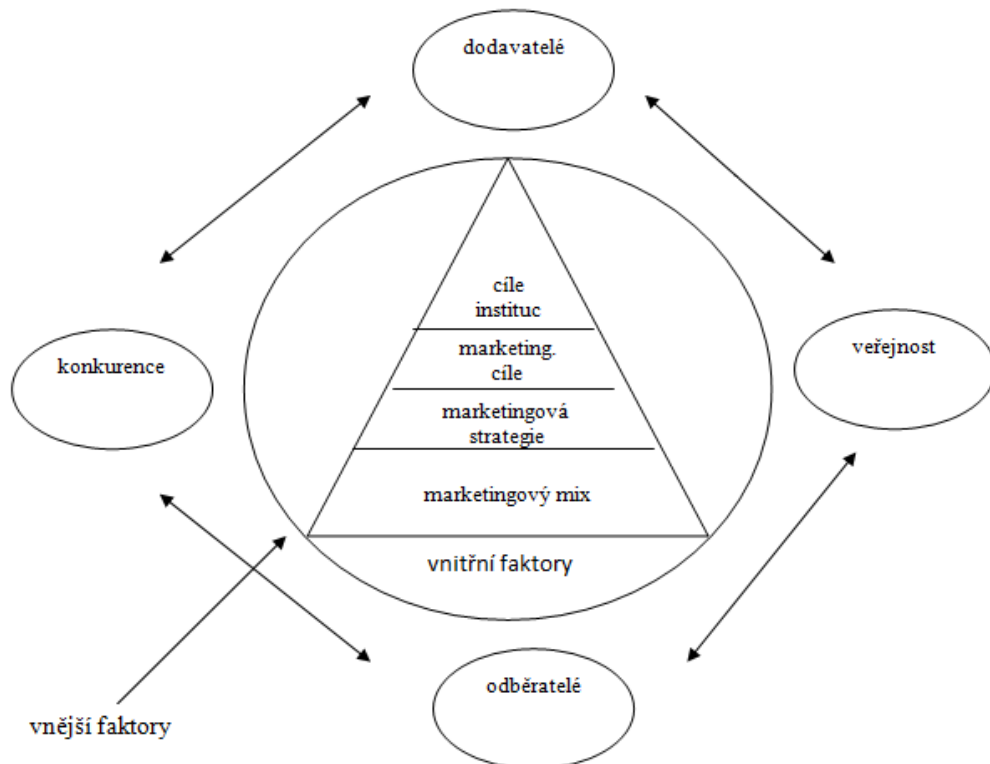
- Marketingový plán a další operativní strategie

Marketingový plán by měl být součástí jak velké, tak i malé firmy. Občas dochází k tomu, že malé firmy řeší více současný stav v podniku a na trhu, plánování samotné jde již stranou. (Kotler, 2004)

5 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán představuje základní nástroj řízení podniku. Hlavním úkolem je ověření strategie, kterou si daný podnik zvolil. Pomocí marketingového plánování podnik směřuje ke předem zvolenému marketingovému cíli. Úlohou je v neposlední řadě také vytvářet takové podmínky, které k tomuto cíli nejsnadněji směřují. Do procesu plánování by se měl zapojit celý podnik, jak vrcholové vedení, tak i pracovníci na nižších úrovních, kteří své oblasti rozumí nejlépe. Úspěchem podniku je dobře zpracovaný plán, který umožní jeho zefektivnění. Z marketingového plánu by mělo být zřejmé, oč podnik usiluje, kam směřuje, jaká je současná situace v podniku a mimo něj (Foret, 2010, s. 35-37).

Obr. 4. Úloha a postavení marketingu (Zlámal, 2009, s. 52)



5.1 Marketingové prostředí a jeho analýza

Marketing samotný v sobě zahrnuje i činnost analýzy marketingového prostředí. Tato činnost je také důležitá pro samotnou organizaci, její chod a vyhodnocení postavení podniku na trhu. Z marketingového hlediska se díváme na toto prostředí ze dvou úhlů, a to mikro-

prostředí a makroprostředí. Důležitou složkou podniku je volba nejvhodnější strategie, kterou se podnik bude řídit. (Foret, 2003, s. 49-53)

Důležitá je také reakce podniku na přání, potřeby a očekávání zákazníků. Vztah ke konkurenci je neméně podstatný. Jednotlivé marketingové aktivity jsou v patrnosti samotného podniku, který si je dál rozvíjí. (Foret, 2010, s. 45)

5.1.1 Analýza makroprostředí

Tato analýza se soustřeďuje na faktory, které podnik ovlivňují zvenčí. Jsou to faktory, které firma ovlivnit nemůže. Jedinou činností může být získávání nejvíce informací o těchto faktorech a následně vhodnými aktivitami tyto faktory eliminovat a ovlivňovat. Toto prostředí je velmi často označováno makroprostředím.

Sociální, demografické a kulturní prostředí

Jde o prostředí, které svými nástroji a prostředky zobrazuje celosvětový růst populace, migraci, natalitu, mortalitu, stárnutí obyvatelstva, úroveň a rozvoj vzdělanosti, zaměstnanost apod. Geografické přesuny, rasový a náboženský vývoj obyvatelstva jsou také předmětem zájmu. Zobrazuje i současné trendy jako jsou pozdější vstup do manželství, růst počtu jedinců, kteří žijí tzv. single, rozvodovost atd. Kulturní prostředí se těší zájmu zejména tradic, hodnot a místních specifik. Společnost vnímá kulturní hodnoty základní, které jsou předávány z generace na generaci a dále kulturní hodnoty dílčích skupin. Některé hodnoty mohou být v průběhu vývoje jedince měněny (životní cíle, nové koníčky atd.).

Ekonomické prostředí

Toto prostředí zobrazuje vývoj zkoumaného prvku z hlediska ekonomického. Předními ukazateli je míra inflace, nezaměstnanost, zadluženost, vývoj směnných kurzů. Činitele tohoto prostředí ovlivňují kupní sílu spotřebitele a rozhoduje o spotřebitelských výdajích. Mezi nejčastější činitele patří změny v příjmu, míra úspor a zadluženost.

Ekologické prostředí

Prostředí, které je velmi blízce spojeno s přírodními vlivy, zahrnuje taktéž klimatické a geografické aspekty. Středem zájmu se stává životní prostředí a jeho současný stav, těžba surovin a jeho postupný nedostatek, ovzduší a jeho znečišťování, voda a také náklady na energie. Důležitou roli v ochraně životního prostředí by měla být také v rukou vlády.

Technologické prostředí

V tomto případě jde o prostředí, ve kterém hraje zejména inovace podstatnou úlohu. V dnešním světě jde o stále více žádanou oblast, která jde neustále dopředu, a to především díky internetu a komunikačnímu spojení. Do této oblasti řadíme také dostupnost dopravní infrastruktury (silniční, leteckou, vodní, železniční). Toto prostředí vytváří dlouhodobé důsledky, které jsou mnohdy velmi těžce předvídatelné. Tato oblast nabízí neomezené marketingové příležitosti. Častým problémem ve výzkumu a vědě bývá otázka financí. Je-li-likož dochází k častému konkurenčnímu boji, dochází k regulaci technologických změn (kontrola léčiv, ochrana spotřebitele apod.).

Politické prostředí

Toto prostředí se vyznačuje legislativou jednotlivých subjektů. Mezi tyto subjekty řadíme jak již samotného podnikatele, tak i spotřebitele, vládu, soukromé či veřejné organizace. V přímé souvislosti s tímto prostředím dochází k růstu skupin veřejného zájmu, vzniku nových ministerstev a agentur. (Foret, 2010, s. 47-48; Kozák a Staňková, 2008, s. 40-43)

5.1.2 Analýza mikroprostředí

Toto prostředí je tvořeno několika faktory. Těmi jsou zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, marketingoví zprostředkovatelé, veřejnost a konkurence. Každý z těchto složek může být podnikem do jisté míry ovlivňován.

- Firma – v rámci společnosti je nahlíženo především na marketing, finance, výrobu a organizaci.
- Dodavatelé – důležité pro chod podniku v rámci přísunu potřebných surovin, energie, služeb apod. Úkolem podniku je vyhotovení bližší specifikace požadovaných položek, na základě kterých vybere nejvhodnějšího dodavatele.
- Marketingoví zprostředkovatelé – jedná se vlastně o jistý druh zprostředkovatelů, kteří zajišťují dodávku služeb pro marketingové aktivity. Mezi tyto zprostředkovatele řadíme firmy pro fyzickou distribuci, agentury marketingových služeb, finanční a obchodní zprostředkovatele.

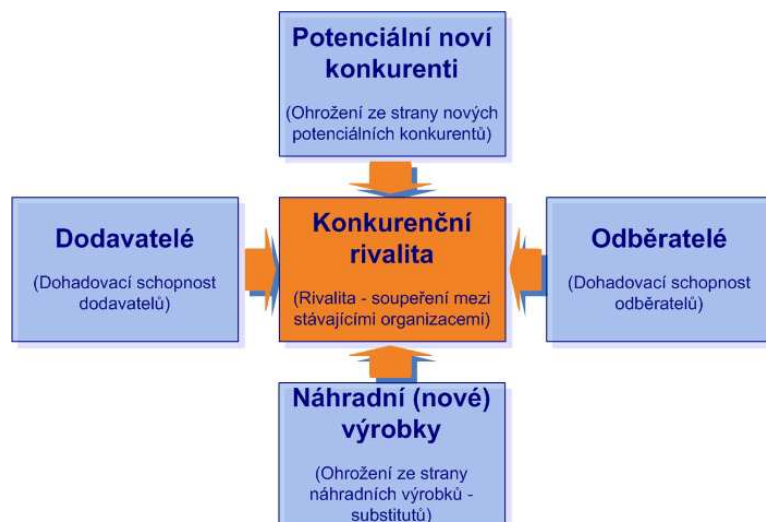
- Veřejnost – sem řadíme hromadné sdělovací prostředky (tisk, televize, rozhlas, internet, apod.), neziskové organizace, zájmové skupiny a v neposlední řadě obyvatele. V souvislosti s tímto okruhem je velmi blízce spjat pojem public relations.
- Zákazníci – pojmem zákazník označujeme spotřebitele, průmysl, organizaci, mezinárodní trh nebo vládu. Ne méně důležitou úlohu provádějí překupnické trhy.
- Konkurence – představuje pro podnik hrozbu v oblasti nabídky svých služeb, které jsou nabízeny i jinšími firmami. Konkurence z hlediska kupujícího může být v rámci značky, výrobní formy, druhu nebo potřeby. (Foret, 2010, s. 45-46; Kozák a Staňková, 2008, s. 43-45; Exner, Raiter a Stejskalová, 2005)

5.1.3 Porterův model

K analýze vnějšího mikroprostředí můžeme využít Porterův model. Michael Eugene Porter stanovil předpoklad hodnotící atraktivitu odvětví z pohledu ziskovosti a vychází z faktu, že na každou firmu v daném podnikatelském prostředí působí pět základních sil:

- vyjednávací síla zákazníků
- vyjednávací síla dodavatelů
- hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví
- hrozba substitutů – náhradní výrobky
- rivalita podniků v rámci odvětví. (Lhotský, 2010, s. 38)

Obr. 5. Porterův model (Vlastní cesta)



Vyjednávací síla zákazníků

Zákazník má zájem o dobré obchodní podmínky, tudíž může mít velký vliv na aktivity firmy. V případě, že odběratelé disponují velkou mocí při vyjednávání s dodavateli, trh není atraktivní. Hlavním cílem je snižování cen, lepší kvalita produktu a požadavek více služeb. Tímto zapříčiňují snižování zisku prodávajícího. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 192-193)

Dohadovací síla odběratelů je silnou konkurenční silou v následujících situacích:

- Zákazníci disponují velkou silou z hlediska vyjednávání, jestliže je jich co do počtu málo a nakupují ve velkých množstvích. V tomto případě mají takovou sílu, že mají schopnost si vyjednat lepší podmínky, které se týkají množstevních slev apod.
- Pokud se dané odvětví skládá z velkého počtu malých firem a jejich vyjednávací síla je malá.
- V případě, že je produkt standardizován, kupující nemají problém přejít k jinému dodavateli, protože mají prakticky nulové náklady spojené se změnou dodavatele.
- Odběry množství jednoho zákazníka jsou tak významné, že představují vysoké procento z celkového odbytu v daném odvětví.
- Jestliže kupující uzná, že je pro něho ekonomicky lukrativnější pořizovat vstupy od několika dodavatelů, než spolupracovat pouze s jedním. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 54-55)

Vyjednávací síla dodavatelů

Tato síla je závislá na několika faktorech. Určujícími prvky může být vzdálenost od volné konkurence, nakupující podnik, monopolista či oligopolista. Situace, kdy mohou dodavatelé zvyšovat ceny nebo dojde ke snížení kvality a kvantity dodávek zapříčiní to, že dané odvětví následně ztrácí na atraktivnosti. Síla dodavatelů roste, pokud jejich dodávaný výrobek tvoří základní vstup u výrobku odběratele. Mnohdy způsobí budování vztahů s dodavateli nejlepší cestu, kterou se podnik může ubírat. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 193). Dohadovací schopnost dodavatelů je vysoká za těchto podmínek:

- Vstup do odvětví odběratelů je důležitý a působí na kvalitu výstupu nebo zasahuje do celkové části nákladů.

- Odvětví dodavatelů je řízeno velkými podniky, které využívají svého postavení na trhu.
- Vstupy pro odběratele mohou být svým způsobem jedinečné, v tomto případě by mohlo být nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému.
- Pokud nejsou odběratelé výhradními zákazníky, tak dodavatel necítí povinnost podporovat odvětví odběratelů např. nižší cenou a lepší kvalitou. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 54)

Hrozba vstupu nové konkurence

Tato hrozba je především závislá na míře existujících bariér vstupu do tohoto oboru. Pokud se stane, že bariéry vstupu do odvětví jsou nízké, tak hrozí vstup nových potenciálních konkurentů. Roste-li v odvětví ziskovost firem, vzniká zájem podniků o vstup do tohoto odvětví. Vstup nových konkurentů na trh je snižována prostřednictvím existujících překážek vstupu do odvětví a to v následujících případech:

- Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt.
- Technologie a potenciální know-how – vlastnictví patentů, které nejsou volně dostupné, mohou tvořit velkou bariéru vstupu na trh. Nové technologie si vyžadují dostatek kvalifikovaných pracovních sil, v případě nedostatku kvalifikované pracovní síly, může být překážkou vstupu.
- Znalost značky a oddanost zákazníků – konkurence by musela vynaložit nemalé finanční zdroje na reklamní kampaň za účelem prolomení bariéry zákaznické věrnosti.
- Kapitálová náročnost – pokud jsou investice nezbytné pro proniknutí na trh příliš vysoké, dojde k tomu, že počet potenciálních konkurentů bude limitován (např. letecký, automobilový průmysl).
- Legislativní opatření a státní zásahy – politika státu má velký vliv na vstup do některých odvětví. Některá odvětví jsou i přímo kontrolována státem. V řadě států musí být povolený i vstup zahraničních investorů na domácí trh.
- Absolutní nákladové výhody – případ, kdy podniky mají přístup k nejlevnějším materiálům a komoditám a tudíž budou mít nižší náklady než konkurence.

- Přístup k distribučním kanálům – domácí výrobci si vydobyli takovou pozici, že je velmi obtížné se na tento trh dostat. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 51-53)

Hrozba substitutů

Substitutem neboli náhražkou se jeví produkt, který má vlastnosti produktu vyráběného v daném oboru, uspokojující potřebu spotřebitele. Konkurence těchto produktů je ovlivněna snadností s jakou kupující může přejít k náhražce. Substituty určují hranici eventuální ceny a zisk na trhu. Podnik se následně zaměřuje na sledování cen substitutů. V situacích, kdy dojde k vývoji modernějších technologií na výrobu substitutů, tak cena a zisk na trhu klesne (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 192; Mallya, 2007, s. 51).

Konkurenční síla je určována těmito faktory:

- Relativní výše cen substitutů – cenově konkurenční substituty ohraničují ceny, které by mohly podniky v daném oboru stanovit, aniž by motivovaly zákazníky k přechodu k substitutům.
- Diferenciace substitutů – existencí substitutů může odběratel posuzovat kvalitu, výkon a cenu.
- Náklady na změnu – konkurenční síla plynoucí z možnosti substitutů je čím dál vlivnější, kdy jejich cena je nižší, jejich kvalita vyšší a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 51)

Rivalita v odvětví

Udává velikost podílu jednotlivých podniků na trhu. Snahou podniku je zisk tržní pozice. Jestliže v daném odvětví probíhá úpadek, tak se rivalita mezi podniky zvětšuje, protože se každý z nich snaží získat větší podíl na trhu. Dalšími důležitými faktory, které působí na rivalitu mezi podniky, jsou vysoké fixní náklady. Tato situace může vyústit až k cenovým válkám. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 192)

Prvním krokem analýzy mezi konkurenty je dobře porozumět pravidlům daného odvětví. Dále navazuje odhad frekvence konkurenční rivality, která je ovšem ovlivněna řadou faktorů. Mezi tyto faktory patří:

- Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí – velké množství konkurentů značí situaci, kdy můžeme očekávat nové, kreativní a strategické tahy.

- Míra růstu trhu – rostoucí trhy jsou provázeny menší rivalitou, jelikož podniky mohou dosáhnout svých cílů, které se týkají převážně růstu pomocí zvyšující se poptávky.
- Různorodost produktů – pokud jsou produkty málo odlišné, je to znamení pro kupujícího, že může snadno přejít ke konkurenci, což zapříčiňuje konkurenční boj.
- Výstupní bariéry z odvětví – vytvářejí nadbytečné kapacity v období poklesu poptávky a nutí podniky setrvat v odvětví i přes to, že dochází ke krátkodobým ztrátám.
- Akvizice slabších podniků – jestliže vstoupí do odvětví nový podnik prostřednictvím akvizice, ať už spojením či převzetím určitého podniku, přinese s sebou nové poznatky, které mohou mít výhodu nad konkurencí a vylepšit tak postavení podniku v odvětví. (Mallya, 2007, s. 49-52; Sedláčková a Buchta, 2006, s. 50)

5.1.4 SWOT analýza

„A scan of the internal and external environment is an important part of the strategic planning process. Environmental factors internal to the firm usually can be classified as strengths (S) or weaknesses (W), and those external to the firm can be classified as opportunities (O) or threats (T). Such an analysis of the strategic environment is referred to as a SWOT analysis. The SWOT analysis provides information that is helpful in matching the firm's resources and capabilities to the competitive environment in which it operates. As such, it is instrumental in strategy formulation and selection.“ (QuickMBA, ©1999-2010)

Jedná se o jednu ze základních metod marketingového auditu. Metoda je nazvána podle počátečních písmen anglických slov: strengths, weaknesses, opportunities, threats.

Aplikace vhodné marketingové strategie je závislá na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně silné a slabé stránky (analýza S/W) a jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (O/T). (Vašítková, 2008)

Tuto metodu lze využívat pro oblast podnikového manažerského rozhodování, v podnikové praxi lze obsáhle využít také při posuzování, porovnávání a hodnocení podnikatelských záměrů či aktivit podniku (současných i v budoucnu uvažovaných) na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

SWOT analýza by měla označit zásadní faktory, takové, které mají pro danou oblast klíčový význam. Posláním SWOT analýzy je:

- na jedné straně posoudit relevantní vnitřní možnosti či předpoklady podniku k realizaci a uplatňování určitých podnikatelských záměrů nebo aktivit
- na druhé straně také posoudit ve vztahu k interním možnostem či předpokladům podniku také vnější příležitosti a hrozby, které jsou významné pro podnikatelský úspěch daných podnikatelských záměrů.

Kombinace, porovnávání a integrace identifikovaných hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek se uspořádává pomocí matice SWOT. Tato matice usnadňuje a zpřehledňuje provádění situační analýzy a vyhodnocování jejích výsledků pro potřeby manažerského rozhodování. (Hadraba, 2004)

Existují čtyři přístupy či strategie, které jsou obsaženy v matici SWOT:

- přístup SO (strategie Maxi-Maxi) – podnik využívá svých vnitřních silných stránek k využití vnějších příležitostí. Jedná se ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly, např. uplatnění nového produktu.
- přístup ST (strategie Maxi-Mini) – podnik využívá vnitřních silných stránek k uniknutí z nebezpečí, k eliminaci či blokování hrozeb. Jedná se střet vnitřních silných stránek podniku s vnějšími hrozbami s cílem vyloučit nebo významně omezit jejich negativní dopady.
- přístup WO (strategie Mini-Maxi) – snaha eliminace vnitřních slabých stránek za pomoci vnějších příležitostí.
- přístup WT (strategie Mini-Mini) – tento přístup je pro podnik nejméně příznivý. Znamená např. redukování určitých stávajících produktů či produktových řad, redukce nebo likvidace předpokládaných podnikatelských záměrů. (Hadraba, 2004)

Tab. 1. SWOT analýza (vlastní zpracování)

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O strategie	W-O strategie
	Hrozby	S-T strategie	W-T strategie

6 MARKETING LÁZEŇSTVÍ

Vědní obor zabývající se lázeňstvím se nazývá balneologie. Jandová (2009, s. 7-8) popisuje balneologii jako „nauku o léčení přírodními, na určité místo vázanými, léčivými zdroji, jejich účincích na lidský organismus a lázeňských léčebných metodách“.

S tímto pojmem velmi úzce souvisí i balneoterapie, který se zabývá již konkrétními léčebnými postupy v místě výskytu přírodního léčivého zdroje. Tato léčba probíhá pod dohledem lékaře a jejím cílem je uzdravení pacienta. Léčivé zdroje se vyskytují přirozeně v podobě minerálních plynů, vod a klimatických podmínek. Lázeňský zákon č. 164/2001 Sb. určuje dle předepsaných požadavků zda se jedná o lázeňské zařízení, či nikoliv. Každé toto zařízení má svůj indikační seznam, který vypovídá o okruhu nemocí ovlivnitelných lázeňskou péčí. (Jandová, 2009)

Pojem lázeňská péče představuje komplex, který je tvořen systémem zdravotních, ubytovacích, stravovacích, kulturně-společenských, sportovně-rekreačních služeb, služeb cestovního ruchu a dalších doplňkových služeb. (Knop, 1999, s. 45-61)

Lázeňská péče se dělí na komplexní lázeňskou péči (plně hrazenou zdravotní pojišťovnou) a lázeňskou příspěvkovou péči, která je hrazena částečně prostřednictvím zdravotních pojišťoven. Komplexní lázeňská péče se zaměřuje především na doléčení, invaliditu a také nemocemi z povolání. Příspěvková lázeňská péče je poskytována zejména pacientům s chronickým onemocněním. Tato léčbě probíhá v rámci dovolené pacienta. Příspěvková lázeňská péče má také podobu ambulantního léčení a samoplátecké léčby. (ÚZIS ČR, 2012, s. 6-8)

Lázeňství je průřezovým oborem, kde bývají soustředěovány všechny subsystémy služeb – zdravotnictví, cestovní ruch, hotelnictví, stravování, kultura, doprava, apod. V oboru lázeňství ztotožňujeme pojem produkt s pojmem služba v lázeňství. Oblast cestovního ruchu je specifická svými službami, jinak tomu není ani v oboru lázeňství. Těmito zvláštnostmi jsou:

- kratší expozitura služeb
- výraznější vliv psychiky a emocí při nákupu služeb
- větší význam „vnější stránky“ poskytovaných služeb v lázních
- důraz na úroveň a image

- složitější a proměnlivější distribuční cesty
- větší závislost na komplementárních službách
- snazší kopírování služeb
- větší důraz na propagaci mimo sezónu.

Lázeňské podniky vynikají svou mnohostranností. Nabídka služeb v tomto oboru vyniká především v zajištění komplexní služby (full-service), vysoké kvalitě těchto služeb, nejlepší infrastruktury v okolí lázeňského zařízení, vytvoření příznivého klimatu ve skupinách s respektováním celkového komfortu klientů. Důležitou roli hraje čas, který mnohdy ovlivňuje nejen dobu pobytu v lázních, ale také i kvalitu. Služby v lázních mají charakter humanitní, tudíž je brán velký zřetel na pracovní personál, který by měl být v každém případě zcela profesionální. (Knop, 1999, s. 127-134)

Obor lázeňství přináší přínosy a dlouhodobé zisky do mnoha odvětví, má proto své opodstatnění a svůj význam. Mezi nejdůležitější aspekty se řadí *ekonomická efektivnost* jednotlivých lázeňských zařízení (dáno poměrem výnosů a nákladů), *společenské přínosy* (snížení spotřeby léků, nížení důchodových dávek pro invaliditu, úspory dávek nemocenského pojištění pro nemocné), *makroekonomické přínosy* (tvorba pracovních příležitostí), *regionální přínosy* (odvod lázeňských poplatků do místních rozpočtů, vliv na zvýšení návštěvnosti místa, celkové zvýšení úrovně regionu). (Knop, 1991)

Cestovní ruch a lázeňství se dostává do ohniska zájmu i přes uspokojování potřeb lidí i proto, že jsou zakomponovány do třech následujících pilířů:

- kulturní, historické a archeologické památky
- přírodní zdroje, zejména lázeňství
- realizační předpoklady pro kongresovou turistiku.

Zejména oblast rozvoje lázeňské turistiky se jeví jako nejperspektivnější pro blízkou budoucnost. Hlavním cílem marketingových manažerů v rámci lázeňství by měl být příchod nových nápadů a stanovení ambicióznějších cílů. Jelikož populace neustále vyhledává různé formy odpočinku, relaxace a prevence, je lázeňský cestovní ruch na vzestupu. Trendem současné doby je v co nejkratším čase absorbovat a realizovat co nejvíce aktivit. Sedavé zaměstnání, stresové situace apod. jsou negativními vlivy, které na člověka působí a ovliv-

ňuje zdraví jedince. Tyto aspekty nutí stále více lidí k aktivnímu způsobu života, který je kombinován s odbornými radami. Cílem je obnova jak fyzické, tak duševní síly.

Lázeňství se jeví jako významný činitel v rámci národní ekonomiky. Lázeňství je v globální klasifikaci cestovního ruchu vyčleněno jako samostatná oblast – zóna lázeňského cestovního ruchu. Trendem lázní na území České republiky v posledních letech je zaměření se na zkrácené pobyty, pobyt pro různé sociální skupiny, rozšíření programů. (Seifertová, 2003, s. 9-14)

6.1 Využití marketingu v lázeňství

Marketing je nástrojem pro firmy v oblasti cestovního ruchu ke zvýšení šancí na zisky a jejich růst. Je nutností každého subjektu, který působí v oblasti služeb a bojuje o přežití na konkurenčních trzích. Postup v oblasti marketingu je prostřednictvím nástrojů, které jsou vzájemně propojeny a označovány jako marketingový mix. Důležitým úkolem je skloubení jednotlivých marketingových nástrojů do procesu, který pozitivně ovlivní návštěvnost lázeňských zařízení. Lázeňská místa jsou omezena místem. Poskytnuté lázeňské služby musí být doplněna dalšími službami a programy, které zvýhodňují nabídku pro pacienty. Významným parametrem je i správně proškolený personál. Co se ceny v lázeňství týče, je třeba využít cenové diskriminace, která vypovídá o existenci více cen pro různé segmenty zákazníků. Cena však musí odrážet hodnotu a náklady poskytovaných služeb. Úspěšnost lázeňských služeb je závislá na vytvoření analýzy trhu a znalost cílové skupiny zákazníků.

Pro lázeňská místa jsou specifická také tzv. balíčky služeb, které mají za úkol doplňovat lázeňské služby. Cena produktu je tvořena tzv. souhrnnou cenou, která je zpravidla nižší než součet cen jednotlivých služeb. Cílem je soulad mezi nabídkou a poptávkou v lázeňských službách, a to zejména zvyšováním poptávky. Partnerství má v lázeňství také své opodstatnění. Toto partnerství je tvořeno především mezi lázeňskými místy, cestovními kanceláři, podnikateli, městem, dodavateli apod. (Seifertová, 2003, s. 22 – 31)

6.2 Marketingový mix v lázeňství

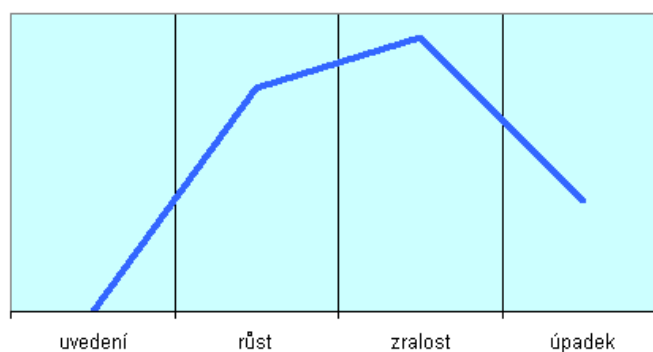
Marketingový mix slouží organizaci zejména ke vhodnému marketingovému řízení. Prostřednictvím marketingového mixu dosahuje subjekt vlastních, předem vytýčených cílů. Tento mix je tvořen čtyřmi složkami, označovanými jako „4P“. Marketingový mix pro

obor lázeňství je téměř shodný s marketingovým mixem pro cestovní ruch. Je zde přímá návaznost na zákony a vyhlášky. Obor lázeňství se vyznačuje diferencovaným marketingem a koncentrovaným marketingem (malé lázně – nízká nabídka pro úzký okruh pacientů). V případě diferencovaného marketingu jde o několik marketingových mixů, které působí několika cestami na nejrůznější segmenty trhu. V případě služeb hovoříme o tzv. „7P“.

6.2.1 Produkt (Produkt)

Stavební kámen marketingového mixu představuje právě produkt. Po tímto pojmem je chápáno vše co umožňuje uspokojení lidských potřeb. Marketing rozlišuje jádro produktu, reálný (vlastní) produkt a produkt rozšířený. Jádrem se rozumí především užitek z poskytovaného produktu. Vlastní produkt vypovídá o kvalitě a pozici produktu na trhu. Spotřebitel pod pojmem kvalita rozumí snadnou dostupnost, snadné ovládání, přijatelnou cenu, důvěryhodnost značky s vysokou užitnou hodnotou. Rozšířený produkt přináší spotřebiteli vnímanou výhodu. Zakoupením produktu vzniká spotřebiteli nárok na službu, kterou se kupuje přímo s produktem. Touto službou může být doprava, instalace, opravy, poradenství, údržba aj. Každý z produktů prochází v průběhu svého působení na trhu životním cyklem. Tento cyklus se dělí na čtyři fáze: fáze zavádění, fáze růstu, fáze zralosti, fáze úpadku.

Obr. 6. Životní cyklus výrobku (vlastní zpracování)



V oboru lázeňství jde vždy o komplex produktů mající charakter produktů pro cestovní ruch nebo léčebných pobytových programů.

6.2.2 Cena (Price)

Pojem cena vyjadřuje pro spotřebitele hodnotu, za kterou je ochotný požadovaný produkt směniti, jedná se o tzv. protihodnotu. Cena je jako jediná z marketingového mixu pro pod-

nik zdrojem příjmů. Cena vyniká svou mimořádnou flexibilitou, lze ji okamžitě změnit. K celkové podnikové strategii a plánování patří také cenová politika. K základním způsobům stanovení ceny řadíme:

- cena založená na nákladech (nákladově orientovaná cena)
- cena na základě poptávky (poptávkově orientovaná cena)
- cena na základě cen konkurence (konkurenčně orientovaná cena)
- cena dle marketingových cílů firmy
- cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem.

Cena v lázeňství není od ostatních marketingových oborů ničím odlišná. Jedinou výjimkou může být forma úhrady služeb, a to z vlastních prostředků, nebo prostřednictvím zdravotních služeb na základě smluvních vztahů.

6.2.3 Místo (Place)

Představuje proces distribuce produktu z místa jeho vzniku až do místa samotného prodeje. Cíl zde představuje samotný zákazník. V této distribuci se vyskytují tři skupiny subjektů: *výrobci, distributoři a podpůrné organizace*. Distribuce může být přímá (bez přítomnosti zprostředkovatelů) nebo nepřímá (součástí je jeden nebo více zprostředkovatelů). Pozitivem přímého prodeje představuje přímý kontakt se zákazníkem, kontrola produktu a nižší náklady. Nepřímá distribuce vyniká zajištěním nabídky zboží na správném místě a ve správný čas, možností uspokojit požadavky rozsáhlejšího trhu apod.

V lázeňském oboru mají distribuční a logistické prostředky jasný cíl (zdravotní pojišťovny, lékařská veřejnost). Důležité je také oslovení i laické veřejnosti.

6.2.4 Propagace (Promotion)

Jedná se o prostředek, kterým firma sděluje svým zákazníkům, obchodním partnerům a klíčovými veřejnostem vše potřebné o svých produktech, cenách a místě prodeje. Prostředky marketingové komunikace jsou reklama (tisková, rozhlasová a televizní, venkovní a pohyblivá), podpora prodeje (cílem je učinit produkt atraktivnějším a dostupnějším), public relations (komunikace s veřejností), osobní prodej (bezprostřední komunikace „tváří v tvář“) a direct marketing (nabídka produktu určené skupině spotřebitelů).

V lázeňství jde o určující faktor pro prodej komerčních produktů a programu lázní. Propagace je v dnešní době na velmi vysoké úrovni, mnoho lázeňských organizací si na propagaci vytváří image podniku. Nárůst propagace jako takové, zcela bez pochyb zajistili stále se zdokonalující komunikační a informační kanály, zejména internet.

6.2.5 Služba zákazníkovi (Provider customer service)

V lázeňství se jedná také o základní prvek. Úroveň komplexu služeb má humánní poslání veškerých složek produktů a programů. Veškerý zájem je koncipován na zákazníka a na budování co nejbližšího vztahu mezi ním a lázeňským zařízením. Cílem je tvorba věrnostních vazeb a trvalá orientace na péči o pacienta.

6.2.6 Lidské zdroje (People)

V oboru lázeňství je tento prvek doslova určující ve vztahu ke konečné spokojenosti pacienta. Dochází zde k tělesnému fyzickému kontaktu (masáž, koupele aj.). Poskytovatelé péče (zaměstnanci) musí disponovat vysokou profesionalitou a seriózností. U zaměstnavatele je určujícím faktorem zase věrnost a poctivost.

6.2.7 Proces (Process)

Propojení pojmu proces a pojmu lázeňství je velmi důležité. Je třeba se zaměřit na provádění jednotlivých postupů, procedur, jelikož pacient je tomu přímo přítomen, nebo je v těsné blízkosti. Management organizace by proto měl dbát na pečlivé zpracování veškerých těchto postupů a procedur. Výsledkem je jednoznačně definovaná podoba služby. Samotné řízení a následná kontrola procesů se jeví jako klíčový faktor celkového zvyšování kvality služeb.

Těchto sedm prvků je vzájemně provázáno a pozornost podniku musí být věnována všem sedmi současně. Veškeré složky marketingového mixu musí být směřovány ke spokojenému zákazníkovi, který každou tuto složku bere jako „hodnotu“. V případě poptávky po službách hraje důležitý prvek právě zmiňovaný lidský faktor. (Foret, 2010; Knop, 1999; Zlámal, 2009)

Masterson a Pickton (2010, s. 261) se vyjadřují ke kvalitě služeb následovně: “Service companies need to build the consumer's trust in the services they offer. They need to reassure the customer that the service will be a quality experience. Given that services are intangible and inconsistent, it is all the more important to pay particular attention to the quality of service offered. Many papers and articles have been written on customer expectations and perceptions of service quality. Customers and consumers do not expect perfection.

7 ZÁVĚR Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část slouží k objasnění a vysvětlení základních pojmů z oblasti marketingu, lázeňství a služeb. Všechny uváděné aspekty jsou východiskem pro zpracování praktické části diplomové práce. Část teoretická je rozvržena celkem do šesti podkapitol.

Marketing je oblast, kterou se zabývá velká část autorů. Teorie marketingu a managementu je probírána ve velkém množství publikací. V této práci bylo čerpáno především od autorů Kotler, Foret, Janečková a Vašítková, a to jak v podobě monografií, tak i odborných článků.

V oboru lázeňství se již tak velké množství bibliografie neobjevuje. Jisté monografie problematiku lázeňství zkoumají, ale jen velmi okrajově. Jedná se především o obecné informace, jako je dělení lázeňské péče, druhy procedur apod. Hledání těchto informací bylo často problematické. Velmi častým jevem byla neaktuálnost informací a proto muselo být čerpáno také prostřednictvím internetových článků a publikací příslušných zdravotnických organizací, jako např. ÚZIS. Více do hloubky v rámci lázeňství se tématem zabývá Seifertová, která se ve svém díle specializuje na marketing cestovního ruchu a také lázeňství.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 LÁZEŇSTVÍ

Lázeňství v sobě zahrnuje poskytování služeb tržního charakteru. Právě takovými výtěžnými službami se lázeňství odlišuje od ostatních zdravotnických zařízení. Balneologie jako taková velmi úzce souvisí s cestovním ruchem.

8.1 Česká republika a lázeňství

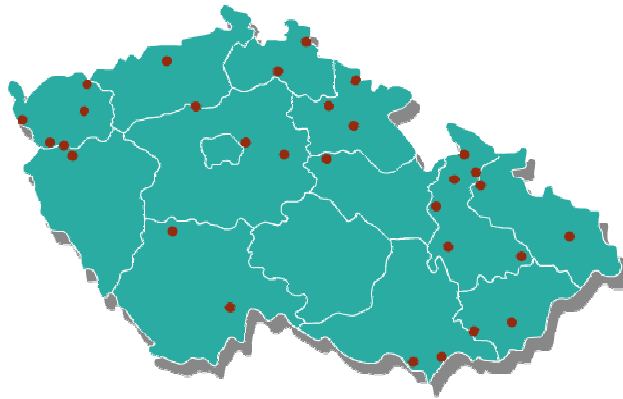
Lázně a přírodní léčivé zdroje mají dlouholetou tradici. Mnohdy jsou opředeny řadou pověstí a legend. Česká republika významně přispěla k rozvoji a celosvětovému významu lázeňství. V 18. až 20. století zažívá právě v této oblasti území Česka největšího rozmachu. Podobu lázní, typickou pro naše lázeňství, získalo právě v tomto období. Docházelo k výstavbě nových budov, kolonád, altánů a pavilonů a v neposlední řadě vznikaly nové parky. Tato místa přispívaly k rozvoji společenského a kulturního života, která byla navštěvována nejen domácími obyvateli, ale i významnými zahraničními osobami. Mezi nejvíce navštěvovanými místy byly Karlovy Vary, Františkovo a Mariánské lázně. V těchto místech nedocházelo jen k rekonvalescenci pacientů, ale odehrávali se zde i nejrůznější obchodní jednání, plesy, koncerty apod. (Svaz léčebných lázní ČR, © 2009)

Lázně v České republice nabízejí tradiční léčebné procedury s doplněním o kosmetickou, relaxační a odbornou péči, a to vše v atraktivním přírodním prostředí. Úroveň lázeňské péče si drží krok s lázeňskou péčí ve vyspělých státech. Současný trend značí zvýšení podílu samoplátců nad pobyty, které jsou placeny z prostředků zdravotních pojišťoven. (Knop, 1999, s. 43)

Velký rozmach v posledních letech zaznamenává také budování wellness center, které slouží především k uspokojení potřeb zákazníků v oblasti pohybových aktivit, regenerace, relaxace, příjemné hudby a také jídla a pití.

Indikace lázeňské léčby probíhá pod dohledem lázeňského lékaře dle předepsaného individuálního léčebného programu. Tato léčba je sestavena pro konkrétní druh onemocnění prostřednictvím kompletní lázeňské sestavy s individuálním přístupem ke každému pacientovi. (Burachovič, 2001)

Obr. 7. Mapa lázní v ČR (Svaz léčebných lázní ČR)



8.2 Lázeňská péče

Jedná se o nutnou součást zdravotního a sociálního systému, jejímž účelem je zlepšení zdraví, kvality života a také jistá forma odpočinku. Lázeňská péče v sobě zahrnuje několik druhů služeb. Tuto péči dělíme na:

- ústavní péči – tato léčba je spojena s pobytem pacienta v lázeňském zařízení včetně ubytovacích a stravovacích služeb
- ubytovací služby
- stravovací služby
- kulturní, sportovní a společenské aktivity
- ambulantní péči – charakteristikou této péče je docházení na léčebnou péči do lázeňských léčebných zařízení, ubytování a stravování je mimo lázeňské zařízení. (Knop, 1999, s. 45-61)

„Není důležité, zda-li organizace má nebo nemá marketingového ředitele, nebo marketingové oddělení, ale je důležité to, že každý její pracovník ví, v čem je jeho práce důležitá ve prospěch hosta – klienta, jakým způsobem může přispět k jeho spokojenosti. K tomu je nutné, aby mimo stanovení rozsahu povinností, byl vybaven i potřebnými kompetencemi. V lázeňských organizacích, bez rozdílu právní formy i velikosti, je velmi důležité věnovat pozornost personální práci (mít správné lidi, na správných místech, ve správném čase), výchově a vzdělávání pracovníků. Dobře aplikovaný marketing nám může poskytnout odpověď na otázku, jakým směrem se ubírat, jak obstát v konkurenci, která přechází do fáze hyperkonkurence, a ne pouze úspěšné produkty konkurence napodobovat. Na úspěchu lá-

zeňské péče, na celkové spokojenosti hostů se podílí nejen samotní provozovatelé lázeňských ústavů a lázeňských hotelů, ale celá škála podnikatelských i nepodnikatelských subjektů, přírodní prostředí, společenské klima, přátelskost a vstřícnost místního obyvatelstva atd.“. (Jakubíková, 2006)

8.2.1 Svaz léčebných lázní České republiky

Svaz léčebných lázní České republiky (SLL) je zájmovým profesním sdružením léčebných lázní, které vzniklo v roce 1995 s cílem udržet a garantovat léčebnou úroveň těchto lázeňských společností. Nyní sdružuje 44 členů, z toho 42 léčebných lázní. Tyto lázně jsou akreditovány a jsou napojeny na veřejný zdravotní systém. SLL je člen Evropského svazu lázní, jehož cílem je kvalitní lázeňství a jeho celkové udržení v současné době. Posláním je kultivace prostředí, vytváření podmínek pro udržení a rozvoj lázeňství na našem území. Léčebné lázně využívají k léčbě místní přírodní zdroj, který je schválen Ministerstvem zdravotnictví. Celosvětový věhlas českého lázeňství zajistil především důraz na léčebný aspekt. (Svaz léčebných lázní ČR, © 2009)

8.2.2 Sdružení lázeňských míst ČR

Jedná se o dobrovolnou zájmovou nestrannickou a nevládní organizací lázeňských měst a obcí v ČR, na jejichž území se nacházejí i lázeňská zařízení a mají schválený statut lázní.

Posláním je přispívat k vytváření podmínek pro regeneraci a rozvoj lázeňství a lázeňských míst, především ke zlepšování stavu a rozvoji lázeňské a městské infrastruktury, obnovy lázeňských památek a k rozvoji českého lázeňství a českých lázeňských měst a obcí. Cílem sdružení je také prezentace českých lázeňských míst. (Sdružení lázeňských míst ČR, © 2013)

9 SIRNATÉ LÁZNĚ OSTROŽSKÁ NOVÁ VES, S.R.O.



Obr. 8. Logo lázní (Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o., 2013)

Sirnaté lázně Ostrožská Nová ves mají stoletou tradici. Jsou zasazeny do rozsáhlého lesoparku. Zdejší přírodní minerální sirnaté prameny se využívají k léčbě pohybového aparátu a kožních onemocnění, především lupénky. Lázně mohou nabídnout rodinnou atmosféru, příjemné prostředí, vynikající kuchyni s možností dietního stravování. Vysoká profesionalita lékařů a odborného zdravotnického personálu je samozřejmostí. V lázeňském areálu se nachází příjemná kolonáda s obchůdky a lázeňskou kavárnou s letní terasou a dětským koutkem. Při lázeňské léčbě klientů je používán přírodní léčebný zdroj (léčivá minerální sirtá voda), přístrojová fyzikální léčba, odborné rehabilitační cvičení ve skupině dle diagnózy, individuální cvičení i léčebný tělocvik ve vodě, vždy pod vedením zkušených kvalifikovaných rehabilitačních pracovníků. V lázních je též poskytována lékařská péče specialistů v oborech rehabilitace, neurologie, ortopedie a dermatologie. Zajišťováno je i racionální stravování pod dohledem nutričního terapeuta. Lázeňská léčba tvoří nedílnou součást léčebně preventivní péče a má prokazatelný význam při léčbě funkčních, degenerativních i zánětlivých onemocnění pohybového aparátu, jako součást rehabilitačního plánu po operacích a v prevenci přechodu nemoci do chronického stádia. Pro léčbu v lázních je potřeba splnit všeobecné podmínky a nepřítomnost obecných kontraindikací podle platného indikačního seznamu, u operovaných pacientů je nutné zhojení operační rány, zvládnutí chůze s berlemi a základní sebeobsluhy. Druhy léčených nemocí v lázních:

- Revmatoidní artritida st. I-IV
- Ankylozující spondylitida (Bechtěrevova choroba)
- Ostatní seronegativní spondylartritidy, reaktivní (parainfekční) a druhotné artritidy

- Bolestivé syndromy šlach, úponů, burz, podkožní tkáně, tuku a kosterních svalů, včetně postižení způsobených prací s vibrujícími nástroji, mimokloubní revmatismus celkový a lokalizovaný
- Koxartróza v soustavném léčení
- Gonartróza v soustavném léčení
- Artrózy v ostatních lokalizacích
- Vertebrogenní syndrom algický funkčního nebo degenerativního původu
- Stavby po úrazech pohybového ústrojí a po ortopedických operacích včetně stavů po operacích meziobratlových plotének a stenóz páteřního kanálu
- Stavby po ortopedických operacích s použitím náhrady kloubní

Přírodní, minerální siriá voda má velmi příznivé léčivé účinky na některá chronická kožní onemocnění. Indikací k léčbě těmito prameny jsou zejména lupénka (psoriáza), atopický ekzém, chronické ekzémy a některé další tzv. chronická kožní onemocnění (dermatózy) jako je například lichen ruber planus, hyperkeratozy, pruritus, akné a další. Ve zdejších lázních je nejvyšší koncentrace síry v minerální vodě na území České republiky. Léčené onemocnění:

- Atopický ekzém
- Psoriasis vulgaris (lupénka), Psoriasis generalisata et arthropatica
- Chronické dermatosy
- Toxické kontaktní dermatitidy a ekzém profesionálního původu

Tradicí lázeňské léčby se stal přírodní léčivý zdroj – siriá přírodní minerální voda. Tato voda má široké spektrum příznivých účinků a napomáhá ke zlepšení zdravotního stavu. Léčivým zdrojem lázní je dle balneologické klasifikace přírodní, prostá, siriá minerální voda hydrogenuhličitano-vápenatosodno-hořečnatého typu, studená, hypotonická. Léčivá voda má protizánětlivý, protibolestivý a desinfekční účinek, dochází k uvolnění svalových spazmů, pozitivnímu ovlivnění pojivové tkáně a zlepšení prokrvení, nastává útlum alergických reakcí a vzestup nespecifické imunity, jsou též prospěšné při léčbě cévního systému, nejčastěji při lymfatickém edému a onemocnění tepen končetin na podkladě aterosklerózy.

Lázně jsou součástí řetězce lázeňských a wellness hotelů Royal Spa, které mají na území České republiky dlouholetou tradici. Tvoří jej pět lázeňských komplexů a jeden wellness hotel (lázně Luhačovice, Mariánské lázně, Termální lázně Velké Losiny a Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves), jejichž celková kapacita lůžek je více než tisíc. Lázně vlastní Certifikát kvality ubytovacích a lázeňských služeb ISO 9001.

Hlavní činností obchodního úseku je získávání klientely k léčebným pobytům. Tento úsek je tvořen třemi pracovníky. Počet klientů českých zdravotních pojišťoven na léčebné pobyty, hrazené zdravotními pojišťovnami, tvoří cca. 50% všech hostů. Zbylou část tvoří čeští samoplátci (47%) a asi 3% tvoří cizinci, a to převážně z německy mluvících zemí. S většinou cestovních kanceláří jsou uzavřeny provizní smlouvy bez určité kontingentní kapacity, což umožňuje větší možnost nabídky přímo přes ubytovací kancelář bez zprostředkovatele. Pro klienty samoplátce bylo v roce 2012 nabízeno několik léčebných programů. Největší zájem zaznamenala léčba lupénky, komplexní lázeňská léčba, lázně na zkoušku, seniorský pobyt a víkendové pobyty. (Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o.)

9.1 Léčebné služby

Pacienti si mohou v lázních vybrat z odborné komplexní, příspěvkové a ambulantní lázeňské léčby hrazenou zdravotní pojišťovnou. Návrh na lázeňskou péči je vypisován praktickým lékařem, a to na doporučení lékaře specialisty. Dle kritérií, které jsou uváděny v indikačním seznamu, volí lékař vhodnou indikaci, vypíše návrh na lázeňskou péči a následně předloží reviznímu lékaři příslušné zdravotní pojišťovny ke schválení. V případě, že léčba nebude zdravotní pojišťovnou schválena, může si klient vybrat z nabídky léčebných pobytů. Tuto formu pobytu si již hradí sám z vlastních finančních prostředků. V tomto případě trvá pobyt jeden až dva týdny, obsahuje vstupní a kontrolní lékařské vyšetření a dle typu programu následnou konzultaci s příslušným lékařem. V lázních se pacienti léčí na nemoci pohybového ústrojí (sk. VII), nemoci kožní (sk. X) a od roku 2012 také nemoci nervové (sk. VI). V rámci léčebných výkonů jsou v lázních podávány procedury jako koupele v přírodní minerální sirmé vodě, zábaly, masáže klasické, podvodní, vířivé koupele, parafínové zábaly, rašelinové zábaly, kompletní elektroléčba, magnetoterapie, fototerapie, masťové terapie, plynové injekce, rehabilitační tělocvik. Dále byl podáván lymfoven, akupunktura a masáž lávovými kameny, jakožto nadstandardní léčebné výkony. Pacienti mohou za úplatu také využít solárium. Léčebné procedury jsou podávány 6 dnů v týdnu, wellness

procedury v neděli. Bazén je k dispozici po skončení procedur. Zdravotní provoz mimo pracovní dobu je zajištěn zdravotní sestrou. Lékařská pohotovostní služba je zajištěna prostřednictvím nemocnice v Uherském Hradišti.

Komplexní lázeňská léčba

Tato léčba je plně hrazena zdravotní pojišťovnou, včetně hotelových nákladů. Minimální doba léčení je 21 dní. V závislosti posouzení zdravotního stavu může být pobyt prodloužen. Nosným programem v lázních je léčba pohybového ústrojí a kožních onemocnění.

Příspěvková lázeňská léčba

Samotná léčba je hrazena zdravotní pojišťovnou, avšak hotelové náklady si hradí pacient sám. Doba léčení trvá tři týdny, nově i 14 dnů. Tuto dobu určuje již lékař vypisující návrh na lázeňskou léčbu, kde může zohlednit požadavky pacienta (uvolnění ze zaměstnání apod.).

Lázeňské léčebné pobyty

V tomto pobytu je zahrnuto vstupní a kontrolní vyšetření, konzultace s příslušným odborným lékařem. Druh a počet procedur určuje předpis lékaře a typ programu. Veškeré finanční náklady spojené s pobytem si hradí pacient sám, nebo z příspěvku od zaměstnavatele. V nabídce jsou k dispozici: Týden pro seniory, Komplexní kúra, Léčba lupénky, Regenerace zad a kloubů s akupunkturou, Lázně na zkoušku a Wellness pobyt.

S lázněmi spolupracuje Všeobecná zdravotní pojišťovna, Oborová zdravotní pojišťovna, Vojenský zdravotní pojišťovna, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna, Zdravotní pojišťovna Ministerstva vnitra, Revírní bratrská pokladna, Zdravotní pojišťovna Škoda.

Lékařský tým je tvořen:

- vedoucí lékař lázní - MUDr. Leoš Sochor
- kožní lékař - MUDr. Kateřina Macháčková
- ortoped - MUDr. Jana Chrenová
- revmatolog, vnitřní lékařství - MUDr. Marcela Barterová. (Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o.)

9.2 Stravovací služby

Veškeré stravovací služby probíhají v restauraci s letní terasou, barem a také v kavárně na lázeňské kolonádě. Restaurace nabízí tradiční českou i mezinárodní kuchyni, kvalitní a vyváženou stravu. Dietní strava zajišťuje stravu vegetariánskou, bezlepkovou, redukční 1500 kcal a diabetickou. V případě zájmu je k dispozici nutriční terapeut, který konzultuje s pacientem vhodný výběr stravy. Lázně nabízí i room service za částku 100,-Kč/donáška. V restauraci je 100 míst k sezení a letní terasa má 20 míst. Strava může mít formu polopenze i plné penze. V případě pobytu s polopenzí lze dokoupit plnou penzi za 180,-Kč/den. Restaurace je nekuřácká a výhradně pro hotelové hosty.

Snídaně jsou podávány formou bufetu v čase od 7,30 do 9,00 hodin. Vydávání obědů probíhá v čase od 11,30 do 13,00 a to z pěti jídel, ovocných a zeleninových salátů, ovoce a k pití minerální voda či káva. Tato nabídka platí i v případě večeře, která probíhá v čase od 17,30 do 19,00 hodin. Kavárna s 70 místy k sezení podněcuje lázeňskou atmosféru. Zde si pacienti mohou vybírat z mnoha druhů dezertů a zákusků, káv, alkoholických i nealkoholických nápojů. Kavárna disponuje i letní terasou (30 míst k sezení), krbem či tanečním parketem. Zde v letních měsících probíhají různá kulturní představení a koncerty. Kavárnu mohou pacienti navštívit každý den od 10,00 do 22,00 hodin. (Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o.)

9.3 Ubytovací služby

Lázně poskytují svým pacientům ubytování celkem ve třech budovách, celkově disponují 136 lůžky. Hlavní budova je vybavena výtahem a poskytuje kompletní služby pod jednou střechou. Ve vzdálenosti 80 metrů do hlavní budovy se nacházejí dvě vilky bez výtahu – Vila Vlasta a Šárka. Ve vilkách je poskytováno pouze ubytování. Na procedury a stravu si pacienti musí docházet do hlavní budovy. Pokoj je v den příjezdu přichystán od 13.00 hodin, v případě odjezdu je poskytnut do 10.00 hodin. Velký důraz je kladen na nekuřácké prostředí, kouření je povoleno pouze ve vyhrazeném prostoru před hlavní budovou. Lázně nabízejí ubytování celkem ve 35 jednolůžkových pokojích, které jsou vybaveny jednou postelí, psacím stolem, ledničkou, TV+SAT, telefonem, koupelnou se sprchou nebo vanou a WC, předsíní s úložným prostorem, WiFi, terasou. Dvoulůžkových pokojů je v lázních celkem 50. Vybavení těchto pokojů je stejné, pouze s manželskou postelí nebo oddělenými

lůžky. Dvoulůžkové pokoje ve vilkách disponují ložnicí s psacím stolem, odděleným lůžky, koupelnou a WC, předsíní s úložným prostorem a WiFi. Další nabídkou v rámci ubytování jsou 3 apartmány. Tyto apartmány se nachází jak v hlavní budově, tak i ve vilce Vlasta. Tyto apartmány jsou dvoulůžkové nebo čtyřlůžkové, součástí je i kuchyň. Hotelové pobyty jsou uskutečňovány v omezené míře, většinou na vykrytí volné lůžkové kapacity

Tab. 2. Ceník doplatků za ubytování pro rok 2013 (Sirnaté Lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o., 2013, vlastní zpracování)

Ceník doplatků za ubytování pro rok 2013 / Ceny za osobu a den			
Příplatek za ubytování v jednolůžkovém pokoji v Kč			
Typ pokoje	Kategorie ubytování	1 den	3 týdny
Jednolůžkový pokoj	Hlavní budova ***	60 Kč	1 260 Kč
	Hlavní budova ***	80 Kč	1 680 Kč
	Hlavní budova ****	100 Kč	2 100 Kč
	Hlavní budova **** s	130 Kč	2 730 Kč

V ceně není zahrnut lázeňský poplatek 12,-Kč/osoba/den a regulační poplatek ve výši 100,-Kč/osoba/den. Pobyt začíná obědem a končí snídaní. Stravování je možné pouze formou plné penze.

Tab. 3. Ceník ubytování a stravy (plná penze) pro rok 2013 (Sirnaté Lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o., 2013, vlastní zpracování)

Ceník ubytování a stravy (plná penze) pro rok 2013 / Ceny za osobu a den			
Kategorie ubytování	27.1.-2.3./3.11.-15.12.	3.3.-4.5./29.9.-2.11.	5.5.-28.9.
Hlavní budova			
jednolůžkový pokoj	700 Kč	850 Kč	950 Kč
jednolůžkový pokoj s terasou	740 Kč	890 Kč	990 Kč
dvoulůžkový pokoj	600 Kč	720 Kč	820 Kč
dvoulůžkový pokoj s terasou	640 Kč	760 Kč	860 Kč
Vila Vlasta, vila Šárka			
dvoulůžkový pokoj	500 Kč	620 Kč	720 Kč

Částka nezahrnuje lázeňský poplatek ve výši 12,- Kč/osoba/den, regulační poplatek ve výši 90,- Kč. Stravování je možné formou plné penze i polopenze (dle domluvy). Možnost zakoupení výběrové stravy za 500,- Kč/den, polopenze 320,- Kč/den.

Tab. 4. Ceny za osobu a pobyt v Kč (Sirnaté Lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o., 2013, vlastní zpracování)

Ceny za osobu a pobyt				
Typ pobytu	Kategorie ubytování	27.1.-2.3./3.11.-	3.3.-4.5./29.9.-2.11.2013	5.5.-29.9.2013
		15.12.2013		
Týden pro seniory	Hlavní budova			
	1/1 pokoj	8 400 Kč	9 450 Kč	10 500 Kč
	1/2 pokoj	7 700 Kč	8 400 Kč	9 450 Kč
	AP (1/2)	9 450 Kč	10 500 Kč	11 550 Kč
Lázně na zkoušku	Vila Vlasta, vila Šárka			
	1/2 pokoj	7 000 Kč	7 700 Kč	8 750 Kč
Komplexní kúra Léčba lupénky Regenerace zad a kloubů s akupunkturou (1 týden)	Hlavní budova			
	1/1 pokoj	10 850 Kč	11 900 Kč	12 950 Kč
	1/2 pokoj	10 150 Kč	10 850 Kč	11 900 Kč
	AP (1/2)	11 900 Kč	12 950 Kč	14 000 Kč
	Vila Vlasta, vila Šárka			
1/2 pokoj	9 450 Kč	10 150 Kč	11 200 Kč	
Wellness pobyt (1 týden)	Hlavní budova			
	1/1 pokoj	10 150 Kč	11 200 Kč	12 250 Kč
	1/2 pokoj	9 450 Kč	10 150 Kč	11 200 Kč
	AP (1/2)	11 200 Kč	12 250 Kč	13 300 Kč
	Vila Vlasta, vila Šárka			
1/2 pokoj	8 750 Kč	9 450 Kč	10 500 Kč	

Lázeňský poplatek ve výši 12 Kč/osoba/den není zahrnut v ceně pobytu. Stravování - snídaně formou bufetu, obědy a večeře výběrem z menu. Doplatek za pokoj s terasou 40 Kč/osoba/den.

Vysvětlivky ke kategoriím: 1/1 - jednolůžkový pokoj, 1/2 - dvoulůžkový pokoj, AP - dvoulůžkové apartmá. (Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o.)

9.4 Volnočasové služby

Pacienti v rámci svého volného času mohou využít služeb lázní, a to pedikúru, manikúru, kadeřnictví, kosmetiku, zákroky estetické dermatologie. V případě kulturního vyžití nabízí lázně kulturní představení a koncerty. Od června do září probíhají nedělní odpoledne s dechovkou v parku, které může navštívit i veřejnost. Každý čtvrtek se v prostorách kavárny konají taneční večery. Nepravidelně se konají také folklorní vystoupení na kolonádě u kavárny, popřípadě předvádění lidových uměleckých řemesel. Každý týden nabízí lázně výlety do blízkého okolí. Veškeré informace o kulturním dění mohou pacienti zjistit na recepci lázní. Pro veřejnost jsou informace sdělovány prostřednictvím webových stránek lázní a obecního rozhlasu. Na sportovní vyžití láká sportovní areál za hlavní budovou, kde je možnost si zahrát tenis a jiné míčové hry. Tenisový kurt je nabízen také veřejnosti. Krásná rovinatá krajina se vybízí také pro cykloturistiku. V případě zájmu pacientů je

možno půjčit na recepci kolo, možnost i úschovy kola. Fit centrum a bazén slouží pouze pro pacienty.

Kolonáda nabízí pacientům obchůdky s možností zakoupení upomínkových předmětů a lázeňské kosmetiky Sinova, kterou lázně vyrábí ve spolupráci se společností Alma s.r.o. Tato kosmetika s obsahem síry je určena pro následnou péči o citlivou pokožku pro pacienty s kožním onemocněním. Kosmetika je mimo jiné používána při stacionární lázeňské péči v lázních, je možno ji zakoupit ve všech hotelech Royal Spa.

Parkování v areálu lázní je zdarma. Totéž platí pro Wi-Fi připojení a dále také možnost využití počítače s internetem v hotelové hale. Na recepci se nachází také směnárna. Pacienti mohou platit platebními kartami, stravenkami a platebními poukázkami. Na recepci si mohou pacienti zakoupit základní hygienické potřeby, kosmetiku, suvenýry, denní tisk a časopisy. V případě potřeby si může pacient na recepci vypůjčit žehličku, žehlící prkno, fén, stolní hry. Po domluvě s personálem je možné praní a žehlení prádla. Pro pacienty je k dispozici také knihovna. Lázně dále nabízejí buzení po telefonu zdarma, room service za 100,-Kč/donáška, centrální trezor v recepci. Zapůjčit si pacienti mohou následující předměty: župany (60 Kč/den, 150 Kč/pobyt), jízdní kola (40 Kč/hod., 120 Kč/den), hole na Nordic Walking (40 Kč/hod.), tenisové rakety (30 Kč/hod.) a petánque.

Síraté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o. nemají výhradní reklamní agenturu, se kterou by spolupracovala. Lázně využívají různých nabídek. Webové stránky si společnost tvoří sama. (Síraté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o.)

10 ANALÝZA SIRNATÝCH LÁZNÍ OSTROŽSKÁ NOVÁ VES, S.R.O.

V této části diplomové práce dojde k podrobné analýze současného stavu Sírnatých lázní Ostrožská Nová Ves, s.r.o. K této analýze bude použito několika metod výzkumu, a to PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Veškeré materiály potřebné pro zpracování výše zmíněných analýz byly získány z informací uvedených na webových stránkách lázní, prostřednictvím osobního setkání se zaměstnanci lázní, z výročních zpráv uveřejněných na veřejném portále, e-mailové komunikace a telefonních rozhovorů.

10.1 Analýza makroprostředí

Analýzou makroprostředí podnik sleduje působení vnějších vlivů na samotnou organizaci. Původcem těchto vlivů není samotná organizace, nýbrž vlivy z legislativního a politického prostředí, technika a technologie, demografické a kulturní faktory, ekonomické faktory a v neposlední řadě také stav životního prostředí. Všechny tyto složky slouží k vyhodnocení tzv. PESTE analýzy.

10.1.1 Politické a právní prostředí

Jde o prostředí, které vytváří zejména vláda prostřednictvím svých zákonů, vyhlášek, směrnic apod. Lázeňství na území České republiky je obsaženo v těchto právních pramenech:

- Zákon č. 164/2001 Sb.: o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (lázeňský zákon)
- Zákon o veřejném zdravotním pojištění č. 48/1997 Sb. – o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
 - §33 zákona 48/1997 Sb. definující lázeňskou léčebně rehabilitační péči
- Úhradová vyhláška Ministerstva zdravotnictví
- Zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)
- Zákon č. 20/1966 Sb.: o péči o zdraví lidu

- Zákon č.160/1992 Sb.: o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních
- Indikační seznam pro lázeňskou péči: příloha k vyhlášce č. 58/1997 Sb. - platný pro vystavování lázeňského návrhu do 30. září 2012
- Indikační seznam pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči 267/2012 Sb. - pro vystavení lázeňského návrhu od 1. října 2012. (Svaz léčebných lázní ČR, © 2009)

Toto prostředí je ovlivňováno jak domácími podmínkami, tak i zahraničními. V současné době se Česká republika nachází ve stádiu, kdy veřejnost není vládě nakloněna a obyvatelstvo je současnou situací velmi rozhořčeno. Lázně jsou, jak již bylo výše zmíněno, společnostmi s ručením omezeným. Tento druh obchodní společnosti podléhá taktéž patřičným zákonům, stejně jako samotné lázeňství a zdravotnictví všeobecně. Lázně spolupracují se všemi sedmi zdravotními pojišťovnami, které do určité míry svými včasnými platbami diktuji chod společnosti. Docela zásadní změnu učinila vyhláška o stanovení indikačního seznamu pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči o dospělé, děti a dorost (předpis č. 267/2012). Tato vyhláška má účinnost od 1. října 2012 a obsahuje nemoci u nichž lze lázeňskou léčebně rehabilitační péči poskytnout, indikační předpoklady, odborná kritéria pro poskytnutí lázeňské léčebně rehabilitační péče, délka léčebného pobytu a indikační zaměření pro poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče.

10.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí vypovídá o současné stavu ekonomiky u nás i v okolním světě. Jedná se o opět o právní úpravu, která mnohdy ekonomiku jako takovou velmi ovlivní, ať se jedná o prostředky fiskální či monetární politiky. Tato oblast v sobě zahrnuje ukazatele jako DPH, míra inflace, míra nezaměstnanosti, mzdová politika apod. S datem 1.1.2013 se opět měnila sazba DPH, snižena na 15% a základní na 21%. Patnáctiprocentní sazba se vztahuje na komplexní lázeňskou léčbu, kdežto služby, které jsou poskytovány samostatně jsou podrobeny 21% sazbě. Míra inflace v roce 2012 zaznamenala nárůst (3,3%) oproti roku 2011 (1,9%). Hospodářský výsledek lázní po zdanění dosahuje ve sledovaném období kladných výsledků. Finanční výpomoc – půjčky od společníků zajišťuje Obec Ostrožská Nová Ves a IBC Royal, Luhačovice. Lázně předpokládají pro rok 2013 dosažení zisku bez vlivu změny stavu rezerv a opravných položek ve výši 12 000 tis. Kč před zdaněním a to

vlivem změny podmínek hrazení lázeňské péče (v roce 2012 ve výši 10 000 tis. Kč). (Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o.)

Tab. 5. Hospodářský výsledek za období 2009 – 2012 (vlastní zpracování)

Hospodářský výsledek za období 2009 - 2012 v tis. Kč				
Kalendářní rok	2009	2010	2011	2012
Hospodářský výsledek po zdanění	4649	6840	10454	13770

10.1.3 Sociální, demografické a kulturní prostředí

Toto prostředí v sobě zahrnuje ukazatele jako je vzdělání obyvatelstva, věková struktura obyvatelstva aj. Obec Ostrožská Nová Ves leží ve Zlínském kraji, v okrese Uherské Hradiště, v oblasti Dolnomoravského úvalu. Jedná se o rekreační obec, kterou prochází i železniční trať. Severním směrem leží golfové hřiště, k lázeňskému areálu přiléhá chráněné území přírodní památky Lázeňský mokřad. Udržování tradic je v úsilí zdejších obyvatel, zejména ve zdobení kraslic. V současné době žije v Ostrožské Nové Vsi přibližně 3 500 obyvatel na území o katastrální výměře 26,05 km². Míra nezaměstnanosti se v roce 2012 ustálila na hodnotě 7,7%. (Český statistický úřad, 2013)

Značný vliv na počet pacientů mělo uzavření silnice E50 z důvodu opravy komunikace, které velmi komplikovalo příjezd pacientů do lázní, což se objevilo hlavně u příspěvkové léčby, kdy pacienti nejsou ubytovaní a denně dojíždějí na procedury.

Tab. 6. Míra nezaměstnanosti v letech 2007 – 2012 pro Zlínský kraj (vlastní zpracování)

Míra nezaměstnanosti za období 2007 - 2012 pro Zlínský kraj						
Kalendářní rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	5,5	3,8	7,3	8,5	7,6	7,7

10.1.4 Technické a technologické prostředí

S tímto prostředím velmi úzce souvisejí pojmy jako modernizace a trendy. Oblast je také spojena s lidským kapitálem, a to ve směru poskytování kvalitních služeb, produktivity práce, výzkumu. Současná doba je taková, že i nové příslušenství je za pár měsíců „staré“. Modernizací v případě lázní je převážně poskytování služeb, které jsou neustále efektivní a kvalitní.

10.1.5 Ekologické prostředí

Jde o prostředí, jehož význam neustále roste. Je třeba se na tuto problematiku zaměřit a brát ji v úvahu. Náklady na ochranu životního prostředí jsou nemalé a neustále se zvětšují. Nutností v současné době je regulovat spotřebu energie, zabývat se recyklací odpadu, minimalizovat ztráty zdrojů. Co se lázní v Ostrožské Nové Vsi týče, vytápění objektů je zajištěno dodávkou tepla z vlastní plynové kotelny. Odvoz odpadu probíhá na základě smlouvy s firmou O-T-R Uherské Hradiště; likvidace nebezpečného odpadu (použitý zdravotnický materiál), na základě smlouvy s nemocnicí v Uherském Hradišti. Odpadní voda je odváděna do čistírny odpadních vod obce Ostrožská Nová Ves.

10.1.6 Závěr z analýzy makroprostředí

Zhodnocení PESTE analýzy je obsaženo v příloze P VI. Zde jsou vyhodnoceny jednotlivé faktory působící v rámci daného prostředí. Těmto faktorům jsou přiděleny hodnoty od 1 (negativní charakter) do 7 (pozitivní charakter). Z této tabulky vyplývá, že makroprostředí nemá na lázně v Ostrožské Nové Vsi negativní vliv. Faktory dosahují ve všech prostředích průměrných hodnot. Pouze prostředí technické a technologické se nachází pod průměrem.

10.2 Porterův model

Tento model, sloužící pro analýzu mikroprostředí, má za úkol zhodnotit konkurenční postavení Sirnatých lázní Ostrožská Nová Ves, s.r.o. K tomuto zhodnocení je zapotřebí pěti faktorů, kterými jsou zákazníci, dodavatelé, konkurence, substituty a konkurenční rivalita. Stejně jako ostatní podniky, taky i lázně, se musí touto problematikou zajímat, zejména z důvodu existenčního.

10.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Pod pojmem zákazník se v lázeňském odvětví rozumí pacient žádající o lázeňskou léčbu. Jinak tomu není ani u Sirnatých lázní Ostrožská Nová Ves, s.r.o. V lázních je kladen velký důraz na spokojeného zákazníka. K tomu dopomáhá, již během prvotního setkání s pacientem, personál recepce, který je pacientovi plně nápomocen. Cílem celé organizace je poskytování kvalitní péče všem zákazníkům a beze sporu také to, aby se co nejvíce takových pacientů vracelo zpět. Přesto, že v současné době narůstá mnoho wellness a regeneračních studií, snaží se lázně lákat i zcela nové pacienty. Lázeňské zařízení může zákazní-

kovi nabídnout moderní areál, vysoce specializované zaměstnance, moderní zařízení. Lázeňská léčba pro pacienta v případě poskytování komplexních služeb, tedy úhrady lázeňské léčby z prostředků zdravotní pojišťovny, nedává dotyčnému takové pohnutky, vybírat mezi zařízeními poskytujícími lázeňskou léčbu. Jinak se bude pacient chovat v případě, kdy si musí léčbu platit celou sám, nebo částečně (tedy formou příspěvkové léčby). Tudíž lze konstatovat, že vyjednávací síla zákazníka je vyšší.

10.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Z pohledu odběratelsko-dodavatelských vztahů lze konstatovat, že lázně jsou soběstačné. Takto soudit lze zejména proto, že veškeré ubytovací a stravovací služby si je schopna organizace zajistit sama. Ubytování je poskytováno v samotné budově lázní nebo přilehlých budovách, to samé platí i pro stravovací servis. Sílu dodavatelů lze hodnotit převážně v rámci odběru v potravinářském, zdravotnickém, hygienickém a řemeslném odvětví. Tato odvětví zařizují dodávku potravin do kuchyně a restaurace, dodávku zdravotnického materiálu včetně léků, ochranných a čistících prostředků a v neposlední řadě také dodávku nejrůznějších strojů a hmotného majetku sloužícího pro vybavení pokojů a kanceláří. Žádný z těchto dodavatelů nemá natolik výjimečné produkty, které by nešlo nahradit produkty jiných dodavatelů. Z tohoto důvodu je vyjednávací síla dodavatelů nízká.

10.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Balneologie jako taková, je velmi specifickým oborem, který má zpravidla dlouholetou tradici a vybudování nového lázeňského místa je velmi obtížné. Případný vstup nového poskytovatele lázeňských služeb by znamenalo splnění několika podmínek a zákonů, které by byly finančně i časově velmi náročné. Tato místa jsou situována v místech výskytu léčivého zdroje. V případě takového výskytu by případní investoři museli zohlednit dopravní dostupnost do místa výskytu léčivého zdroje, rozlohu a možnost vybudování příslušného zázemí, splnění legislativních a hygienických požadavků. Při uvážení všech těchto aspektů je velmi malá pravděpodobnost vzniku nového lázeňského místa. Jiným případem je vznik tzv. rekreačních míst, wellness center a soukromých praxí (masérství apod.), které nemají tak přísné podmínky pro samotný vznik. Jejich obliba stále roste i z toho důvodu, že nejsou pro pacienty tak časově náročné a většinou i co se dopravní infrastruktury týče, lépe do-

stupné. Při uvážení těchto parametrů lze hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví označit za průměrnou.

10.2.4 Hrozba substitutů – náhradní výrobky

Za substitut lze považovat jen takový produkt, který se s produktem poskytovaným v Sírnatých lázních Ostrožská Nová Ves, s.r.o. dá z hlediska jistých parametrů srovnávat. V případě lázní lze brát v úvahu pouze ta lázeňská zařízení, která se specializují převážně na léčbu pohybového aparátu a kožního onemocnění, jako je tomu právě v lázních v Ostrožské Nové Vsi. Zařízení, která tuto léčbu praktikují se v blízkém okolí nenachází. Potencionální hrozbou jsou nejruznější wellness centra a regenerační zařízení, která nabízejí podobné služby, nikoliv však s možností ubytování, stravy aj. (což je typické pro lázeňské zařízení). Směřování pacientů do těchto zařízení může být také důsledkem neschválení komplexní či příspěvkové léčby příslušným doktorem a následné neuhrazení ze strany zdravotní pojišťovny. Hrozba substitutů – hledání náhradních výrobků, je tedy možná, průměrná.

10.2.5 Rivalita podniků v rámci odvětví

Rivalita podniků v rámci odvětví může nastat jen v případě těch zařízení, které jsou zaměřeny na léčbu stejných indikací. Ze všech lázní s těmito indikacemi může Sírnatým lázním Ostrožská Nová Ves, s.r.o. konkurovat, co se do blízké vzdálenosti týče, lázeňské zařízení Lázně Hodonín a lázně v Luhačovicích. Všechny výše zmiňované lázeňské zařízení se zabývají léčbou pohybového ústrojí a nemocemi nervového původu. Lázně Luhačovice mohou dále konkurovat lázním výskytem sírnaté vody, která je pro sírnaté lázně v Ostrožské Nové Vsi stěžejní. Indikace kožního onemocnění se vyskytují také v lázních v Hodoníně. Proto, aby konkurenční lázeňské zařízení nebylo úspěšnější než Sírnaté Lázně v Ostrožské Nové Vsi, s.r.o. je zapotřebí, aby bylo pečováno o pacienta v co nejlepší míře a poskytovat všem bez rozdílu dostatečný komfort. Možnou hrozbou pro lázně v posledních měsících mohla být uzavírka místní komunikace, které prakticky znemožnila automobilový přístup do lázní. I to mohlo být důvodem ke ztrátě části pacientů, kterým dodatečně vynaložené finance za cestovné nepřípadly v úvahu.

Tab. 7. Srovnání lázní dle kritérií (vlastní zpracování)

	indikační skupiny léčené v lázních	druh léčebné vody	rok založení	ubytování	stravování	okolí lázni	členství v Royal Spa
Sírnaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o.	VI, VII, X	sírnatá	1903	hlavní budova, 2 vilky, ****	vlastní kuchyně	umístění mimo obec, park	ano
Lázně Hodonín	VI, VII, X	jodobromová, chloridosodná	1979	lázeňský dům a apartmán, ***	vlastní kuchyně	umístění na okraji města, park	ne
Lázně Luhačovice	VI, VII	hydrogen-uhličitano-chlorido-sodná, Vincentka	1789	10 hotelů a 8 penzionů, ****	v rámci jednotlivých hotelů a penzionů	hlavní silnice, kolonády	ano

10.2.6 Závěr Porterova modelu

O postavení v konkurenčním prostředí vypovídá tabulka č. 7, ze které je zřejmé, že Sírnaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o. dokáží konkurenčnímu okolí vcelku dobře odolávat.

Tab. 8. Závěr Porterova modelu (vlastní zpracování)

	nízké (1 - 2)	nižší střední (2 - 3)	střední (3-5)	vyšší střední (5-6)	vysoké (6 - 7)
Vyjednávací síla zákazníků				x	
Vyjednávací síla dodavatelů	x				
Hrozba vstupů nové konkurence			x		
Hrozba substitutů			x		
Konkurenční rivalita v odvětví			x		

10.3 Analýza mikroprostředí

Základní oblastí v rámci interní analýzy je marketing, poskytované služby firmou, vnitřní organizace firmy a její finance.

10.3.1 Marketing

Stejně jako v ostatních lázních a podobných zařízeních, je i v sírnatých lázních marketing velmi důležitým nástrojem pro nejlepší vedení podniku. Je zřejmé, že nastolený způsob vedení je osvědčený, jelikož lázně mají v našem kraji stoletou tradici a pacienti se sem vrací. Forma, četnost a originalnost reklamy je velmi důležitým prvkem. Lázně prezentují sebe a své služby různými způsoby. Nejčastější formou jsou letáčky, televize, rádio, webové stránky a místní rozhlas. Lázně se nevěnují jen stálým pacientům, důležitou skupinou pacientů je také široká veřejnost, pro kterou jsou připraveny nejrůznější balíčky procedur, masáže apod. Zákazník má možnost zakoupit také dárkové poukazy, které se těší velkému zájmu a mají co se prodeje týče stoupající tendenci. Pro nalákání pacientů pořádají lázně

kulturní akce, na které mohou přijít jak pacienti lázní, tak i osoby, které se v lázních neléčí. Upozornění na lázeňské zařízení pro pacienty, kteří vjíždějí do lázní, je dostačující. Cedule a billboardy jsou umístěny v dostatečném předstihu. Lázně se dostávají do podvědomí pacientů také díky reklamním předmětům, které mohou klienti zakoupit v areálu lázní, na recepci lázní, v kavárně a přilehlé kolonádě v kamenných obchůdcích. Tyto předměty mají na svém povrchu vytištěno logo lázní. V uvedených místech mohou zájemci také zakoupit lázeňskou kosmetiku značky Sinova. V případě zájmu o elektronické zpravodajství, mohou pacienti vyplnit potřebné údaje a informace jim budou zasílány prostřednictvím emailové adresy. Samotná organizační struktura předurčuje jednotlivým úsekům své povinnosti. Těchto úseků je celkem pět. Provozně-technický úsek zodpovídá za stravování v lázních, za ubytování, údržbu a dopravy. Do toho úseku patří i recepce, která se stará o zákazníky při příchodu do lázní. Dietní sestra se stará o pacienty v rámci stravovacího procesu. Obchodní úsek zodpovídá především za domácí a zahraniční klientelu. Tuto zodpovědnost mají nejen v rámci lázeňské léčby, ale i v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů. Ekonomicko-správní úsek tvoří účetní a skladnice. Hlavní náplní účetní je účtování během roku a následná roční uzávěrka v podobě rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cash flow. Skladnice vedou evidenci přijatých a vydaných zdravotnických a jiných pomůcek. Vedoucí lékař, lékaři a vrchní sestra tvoří zdravotnický úsek, který jsou zodpovědní již za samotnou léčbu pacientů.

10.3.2 Poskytované služby

Produktem lázní není produkt hmatatelný, nýbrž služba. Služba lázeňského charakteru má za úkol zmírnit, popř. vyléčit nemoc, se kterou se pacient potýká. Sírnaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o. jsou lázněmi, které dbají zejména na to, aby jejich zákazník – pacient byl s nabízenými službami maximálně spokojen. Z tohoto důvodu se lázně snaží držet krok s nejnovějšími trendy a tyto trendy zakomponovávat do chodu lázní. Ať už se jedná o služby ubytovací, lázeňské či stravovací, vždy se jedná o služby nadstandardní. Lázně používají zdroj sírnaté vody, jehož pramen se nachází přímo v areálu lázní, také k výrobě kosmetiky. Tuto kosmetiku používají ke svým procedurám a dále ji také distribuují ke svým pacientům a zákazníkům.

10.3.3 Organizace

Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o. jsou z hlediska právní formy obchodní společnostmi, společnostmi s ručením omezeným. Jedná se o organizaci, která je rozdělena do pěti základních úseků. Organizační struktura je přílohou P II. Zaměstnanci lázní jsou vysoce kvalifikovaní a společnost podporuje a nadále bude podporovat zvyšování kvalifikace zaměstnanců formou školení a odborných seminářů. Lázně dostávají svým závazkům vůči zaměstnancům, mzdy jsou vypláceny v termínu. Zaměstnanci lázní se mohou stravovat v místní restauraci. Možnou hrozbou pro zaměstnance může být snižování zaměstnanců z důvodu poklesu pacientů, což je způsobeno změnou vyhlášky s platností od začátku letošního roku. Lázním v Ostrožské Nové Vsi nevznikly v roce 2011 žádné výdaje směřující na vědu a výzkum. Co se týče samotného chodu lázní, došlo k instalaci nového softwaru ABRA na zpracování mezd, který je funkční od 1.1.2012. Tento software byl také propojen se systémem DENEK, který slouží pro ubytování pacientů na recepci.

10.3.4 Finance

V roce 2012 byl v Sirnatých lázních Ostrožská Nová Ves, s.r.o. vykázán hospodářský výsledek ve výši 13 770 tis.Kč. Celkové tržby a výnosy činily 56 023 tis.Kč a celkové náklady 42 253 tis.Kč. Průměrná mzda zaměstnanců v lázních je 20 161,-Kč. Na dosažené výnosy byly vynaloženy náklady na spotřebu potravin pro stravování pacientů a zaměstnanců, spotřebu materiálu, spotřebu energií apod. Do spotřeby materiálu jsou zahrnuty léky, zdravotnický materiál, spotřebované potraviny pro závodní stravování, sklo, porcelán, čisticí a hygienické potřeby, drobný materiál pro opravy a údržbu, ochranné oděvy, pracovní pomůcky, kancelářské potřeby a květiny. Spotřeba potravin pro pacienty odpovídá tržbám za stravování. Spotřeba energií představuje náklady na topení, spotřebu el. energie, vody, PHM a plyn. V opravách a údržbě jsou zúčtovány běžné opravy a opravy, které se dělají každoročně o provozních přestávkách (malování, opravy sociálních zařízení apod.) a opravy budov dle plánu oprav a čerpání vytvořených rezerv - oprava obkladů a dlažeb ve stravovacím a ubytovacím provozu a v balneoprovozu. V nakupovaných službách jsou zúčtovány náklady na praní prádla, rozhlasové a televizní poplatky, spoje, nakupované laboratorní výkony, léčebné a kulturní služby pro pacienty, noviny a časopisy, revize, auditorské služby, odvoz odpadků, přepravné apod. Velkou část nakupovaných služeb představují náklady na propagaci, což jsou většinou náklady na výstavy a veletrhy a franšizové služby.

V položce „ostatní provozní náklady“ je mimo jiné zúčtována DPH na vstupu, tj. při nákupu materiálu, služeb, oprav a podobně; podle čtvrtletně zpracovaného hlášení finančnímu úřadu. Vzhledem k poměru nezdanitelných tržeb ke zdanitelným, nelze provést odpočet DPH ze vstupu v plné výši. Tato část DPH se čtvrtletně zúčtovává do nákladů organizace na účet 548 01 – Neuplatněná DPH. Finanční náklady tvoří zejména náklady na pojištění majetku, zaměstnanců a provozu. K rozhodnému dni společnost vykazuje zůstatek fondů ze zisku ve výši 260 tis.Kč, což je zákonný rezervní fond. Zisk roku 2011 byl v plné výši ponechán jako nerozdělený zisk.

10.3.5 Závěr analýzy mikroprostředí

Příloha P VII shrnuje hodnocení jednotlivých faktorů mikroprostředí. Faktory mohou dosahovat hodnot od 1 do 7, kdy 1 znamená negativní charakter, hodnota 7 má pozitivní charakter. Hodnoty v tabulce vypovídají o pozitivní vnitřním prostředí.

10.4 Plánování v Sirnatých lázních Ostrožská Nová ves, s.r.o.

Proces plánování a samotný plán je nástrojem k úspěšnému řízení podniku. Lázeňství je v rámci plánování specifické svými zásadami a metodami. Základní plánovací jednotkou jsou samotné lázně v Ostrožské Nové Vsi. Pomocí nejrůznějších propočtů by mělo docházet ke zpracování plánů, které určují stanovy společnosti. Dle hlediska úrovně rozhodovacího procesu se plánování dělí na strategické, taktické a operativní. (Dědina, 2004)

10.4.1 Strategické plánování

Základem strategického plánování je tzv. mise (poslání). Posláním lázeňských podniků je jejich účel, za kterým bylo zařízení založeno. Jinak tomu není ani u lázní v Ostrožské Nové Vsi. Posláním těchto lázní je poskytování lázeňské péče v rámci vymezených zákonů a předpisů. Lázně se orientují jak na domácí, tak i zahraniční klientelu. Ke zpracování strategického plánu je potřeba zejména analýz mikrookolí, tržní potenciál apod. Samotným strategickým plánováním, mimo jeho poslání, se lázně nezabývají. Nemají vytvořený dlouhodobý plán, kterým by se společnost ubírala a směřovala k předem vytvořenému cíli. Jediným prvkem, který je pro lázně stěžejním, je členství v Royal Spa, který má své strategické plány zakotveny ve svých stanovách a těchto plánů se musí držet všichni členové tohoto řetězce. Z toho vyplývá také fakt, že ve zmiňovaných lázních nejsou obvyklé ani tzv. stra-

tegické podnikatelské jednotky (SBU), které by mohly řešit plánování na úrovni jednotlivých úseků a jejich zaměření na určitý segment trhu. Možnou zkoumanou oblastí na úrovni strategických podnikatelských jednotek by mohly být oblasti marketingu, rozvoj lázeňských služeb, rozvoj balneoprovozu, lůžkového fondu, finanční oblast či personalistika. Sirmaté lázně v Ostrožské Nové Vsi, s.r.o. jsou aktivní převážně v rámci marketingu.

10.4.2 Taktické plánování

Tento druh plánování slouží zejména k dosažení souladu mezi hmotnými a finančními prostředky za účelem zajištění provázanosti plánů na různých stupních řízení. Podstatnou roli zde hraje plán, který musí dosáhnout strategického cíle. Těmito plány mohou být plány marketingové, obchodní, finanční, investiční apod.

V rámci plánů marketingového charakteru (plán klientů, ošetřovacích dnů aj.), nezaznamenává lázeňské zařízení v Ostrožské Nové Vsi velkou iniciativu této činnosti. Tato oblast v sobě zahrnuje plán lůžkového fondu, kterým lázně mohou disponovat. V sirmatých lázních tuto problematiku řeší úsek recepce, kde dochází k zaevidování pacientů. Občas se lázně dostávají do situace, kdy kapacitní fond lůžek je nedostatečně zaplněn, tak mohou tyto lůžka nabídnout samoplátcům. Plánování v rámci lůžkového fondu, při kterém by měl být zohledněn nejvyšší počet všech lůžek v zařízení, není v sirmatých lázních uplatňováno. Plán klientů se děje na základě struktury klientů a jejich způsobu úhrady lázeňské péče. Struktura dělí klientelu na zahraniční a tuzemskou, dle způsobu úhrady na komplexní a příspěvkovou lázeňskou péči a také samoplátce.

Finanční plán vytváří ekonomický úsek lázní v rámci zpracování výroční zprávy. Pro rok 2013 předpokládají lázně dosažení zisku bez vlivu stavu rezerv a opravných položek ve výši 12 000 tis. Kč před zdaněním a to vlivem změny podmínek hrazení lázeňské péče. Každoročně sestavují lázně výkaz zisku a ztrát, rozvahu a cash flow, které jsou v následujícím roce podkladem pro srovnání jednotlivých období. Tyto finanční plány vypovídají o ekonomickém prostředí lázní a hlavně postavení sirmatých lázní na trhu. Plán je v lázních dělen na hlavní činnost, vedlejší činnost a ostatní služby.

Investiční plán (dosažení strategických cílů, finanční krytí investičních činností, obnova a pořízení zařízení, volba nejvýhodnějšího dodavatele, časový horizont investice) lázně téměř nepoužívají, jen velmi okraje. Především se jedná o situace provozního charakteru – dodavatelé surovin, zařízení a nejrůznějších zdravotnických pomůcek.

Plán práce a mezd by měl vypovídat o pohybu zaměstnanců. Plánování má za úkol optimálně využít svoje pracovní síly. V této sféře kladou lázně důraz na vysoce kvalifikovaný personál, který dosáhnou pomocí externích školení a odborných seminářů. Tomuto směru se lázně věnují dlouhodobě.

10.4.3 Operativní plánování

Jde o plánování v rámci kratšího časového období, zejména do jednoho roku. Jedná se o plánování v rámci dodávek materiálu, produkční činnosti, finanční činnosti aj. Proces operativního plánování je v síratých lázních nejčastější formou plánování. V případě, že se v lázních vyskytne specifický problém, je řešen momentálně na místě příslušným pracovníkem, kterého se daná problematika týká a je za ni odpovědný.

Jak ze samotné analýzy charakteru plánování síratých lázní v Ostrožské Nové Vsi vyplývá, nemají lázně tuto oblast zcela pokrytou, spíše nedostatečnou. Lázně jsou v rámci organizačního schématu sice rozděleny na určité úseky, ale nenachází se zde žádný management, který by měl samotné plánování pod kontrolou. Tím pádem chybí i zodpovědné osoby, které by nesly za tuto činnost zodpovědnost.

10.5 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá identifikací silných a slabých stránek z hlediska vnitřního prostředí a identifikací příležitostí a hrozeb, které na podnik působí zvenčí.

Silné stránky

- kvalitní zdroj přírodní minerální vody
- léčba nemocí pohybového aparátu - tj. aktuální onemocnění většiny populace
- léčba pooperačních a poúrazových stavů - přímá návaznost na nemocniční léčbu
- léčba kožních onemocnění - zvláště léčba lupénky, lupenkáři jezdí do lázní každý rok, jelikož se nemoc nedá vyléčit, jen se zmírní projevy
- vše pod jednou střechou – ubytování, stravování i procedury
- malé lázně – individuální, osobní přístup k pacientovi

- možnost klidné relaxace v parku
- smluvní vztahy se zdravotními pojišťovnami – lázně mají uzavřeny smlouvy se všemi sedmi zdravotními pojišťovnami (možnost využití služeb pacienty všech zdravotních pojišťoven)
- technické vybavení na vysoké úrovni – zajišťuje bezchybný provoz lázní na všech úsecích
- vysoce kvalifikovaný personál, odbornost a vstřícnost pracovníků – lékařský personál je kvalifikovaný v oblasti rehabilitace
- kvality lázeňských služeb – lázně dosahují v léčbě pacientů úspěchů a tím se mohou řadit mezi kvalitní lázeňské zařízení
- moderní ubytování hotelového typu, pokoje jsou tří a čtyř hvězdičkové
- bezbariérový přístup v areálu lázní - vhodné pro hosty s jakýmkoliv tělesným postižením
- nabídka společensko-kulturních doprovodných programů, bohaté společenské vyžití (návštěvy kulturních památek, vinařská oblast, hudební nebo taneční programy, sezónní kulturní akce apod.)
- možnost využití nelázeňských služeb – poskytování doplňkových služeb, např. kaďeřnictví, kosmetika, pedikúra
- parkování pro lázeňské hosty v areálu lázní zdarma
- vylepšování prostředí a okolí lázní – instalování odpočinkových laviček, altán, výstavba kolonády
- ubytovací a stravovací provoz – lázně jsou soběstačné i v rámci ubytovacích a stravovacích služeb, vlastní kuchyně a restaurace s barem
- široká nabídka relaxačních pobytů s využitím lázeňských služeb – pacientům (samoplátcům) jsou nabízeny tématické pobyty (např. silvestrovské, vánoční, jarní, podzimní a wellness pobyty)
- dobré recenze – výborný ohlas u pacientů, kteří se do lázní vracejí, dobré jméno lázní

- nezávislost na distribuci léčivé sirnaté vody – pramen sirnaté vody se nachází přímo v areálu lázní, tudíž odpadá problém případného dovážení sirnaté vody
- velká rekonstrukce v letech 1995 – 2002, která dala tvář dnešním lázním (výstavba kolonády, apod.)
- člen skupiny Royal Spa

Slabé stránky

- umístění lázní mimo obec - málo příležitostí k využívání volného času, všude se musí dojíždět
- lázně se musí více starat i o zajištění mimoléčebných akcí pro klienty, což zapříčiní vyšší náklady
- blízkost frekventované komunikace a železniční dráhy - větší hlučnost, na druhé straně zas dobrý přístup do lázní veřejnou dopravou
- wellness služby jsou nerozvinuté – větší apel na léčebné procedury na úkor rekreačně-odpočinkových služeb
- absence procesu plánování – lázně se plánování zabývají jen velmi okrajově, chybí i zodpovědná pracovní síla pro tuto činnost

Příležitosti

- věrnost hostů lázní – pacienti, kteří v minulosti využili služeb lázní se snaží těchto služeb využít znova
- zvětšující se oblíbenost lázeňských pobytů v populaci
- nastartování ekonomiky po krizi
- lázně se nachází blízko slovenských a rakouských hranic – možný příliv zahraničních pacientů, pro které jsou služby u nás levnější
- prostředí jihovýchodní Moravy, které se stává oblíbenou dovolenkovou destinací (vinařství, cyklostezky)
- příznivé klima této části republiky
- rostoucí počet pacientů s problémy pohybového ústrojí

- dostačující automobilová a vlaková spojení
- častější trávení dovolené ve wellness zařízeních, které mnohdy nahrazují dovolenou za hranicemi

Hrozby

- očekávaný nový systém úhrady lázeňské péče ze strany zdravotních pojišťoven - zkrácení pobytu, omezení vydávání poukazů do lázní
- současný krizový stav v celé společnosti, kdy lidé nemají dostatek finančních prostředků na to aby si hradili pobyt v lázních sami
- oprava komunikace kolem lázní v roce 2012 a 2013 - ztížený přístup do lázní obzvlášť pro pacienty, kteří na procedury denně dojíždějí
- neatraktivnost zaměstnání v lázeňských zařízeních – z hlediska finančního je pro lékaře zajímavější soukromá praxe
- platební morálka zdravotních pojišťoven, které nevyplácí úhrady vždy včas
- omezená úhrada lázeňské péče zdravotními pojišťovnami v důsledku vládních změn
- mýtus, že lázně jsou jen pro staré a nemocné – malý zájem ze strany mladší populace o lázeňské služby
- nezaměstnanost v České republice, která je příčinou toho, že velká část obyvatelstva si lázeňskou péči dovolit nemůže
- zpřísnění hygienických norem, které vyvolává další náklady s poskytovanými službami

11 NÁVRH PROJEKTU MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ SIRNATÝCH LÁZNÍ OSTROŽSKÁ NOVÁ VES, S.R.O.

Cílem projektové části je zpracování návrhu projektu. Zdrojovými informacemi jsou poznatky, které byly získány na základě provedené analýzy současného stavu v lázních, v rámci zpracování analytické části. Tato část v sobě zahrnuje i SWOT analýzu, která měla za úkol vyhodnotit postavení lázní z hlediska svých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Lázně jako takové si ve svém oboru vedou dobře. I přesto je důležité se neustále zlepšovat a cílit ke spokojenému zákazníkovi.

11.1 Strategické cíle

Z provedené SWOT analýzy bylo zjištěno, v rámci slabých stránek, že se lázně nedostatečně zabývají procesem plánování. Z tohoto důvodu bude navržen projekt, který prostřednictvím marketingového plánu zajistí navržení projektu pro specifickou klientelu. V tomto případě půjde o aktivní program pro rodiny s dětmi. Jedním z primárních strategických cílů tedy bude rozšíření nabídky služeb lázní v rámci rozvinutí plánovacího procesu. Tento krok by mohl vést ke zvýšení poptávky po lázeňských službách u občanů, kteří by jinak nebyli schopni lázeňskou péči využívat, jelikož by neměli zaopatřené své děti. Rozšířením této služby by se očekával i nárůst samoplátců lázeňských služeb poskytovaných v Ostrožské Nové Vsi. Právě problematika úhrady lázeňské léčby je v poslední době velmi aktuální, jelikož došlo ke změnám v indikačním seznamu, který výrazně ovlivnil podobu komplexní a příspěvkové lázeňské léčby, stejně jako skupinu samoplátců. K dosažení zmíněného primárního cíle bude zapotřebí zpracovat projekt, který bude zahrnovat nákladovou i rizikovou analýzu.

Ne méně důležitá je také spokojenost pacienta v rámci svého volného času. V tomto případě bude zpracován projekt, který se touto problematikou zabývá. Jedná se o výstavbu zábavně – rekreačního sportoviště, který by byl určen pro všechny návštěvníky lázní. A to jak osoby starší, tak i mladší. Tento projekt bude také podroben nákladové a rizikové analýze.

11.1.1 Schéma strategie podniku

Lázně si musí nejprve stanovit strategickou vizi, kterou je zlepšení plánovacího procesu, jehož důsledkem bude zisk nových klientů. Marketingový cíl slouží ke splnění strategické-

ho cílu, tento cíl musí být měřitelný a vyhodnotitelný. Tato potřeba je nutná k následné kontrole splnění cíle. Stanovené marketingové cíle lázní je zaměstnání osoby odpovědné za proces plánování organizace a rozšíření nabídky léčebných programů pro pacienty. V rámci marketingové strategie bude zvolena strategie diferenciaci, která má za úkol odlišit služby lázní od konkurence. Prostřednictvím akčních plánů dojde k přesné specifikaci jednotlivých aktivit k dosažení stanovených marketingových cílů.

- **Strategická vize:** Zlepšení marketingového plánování v Sirnatých lázních Ostrožská Nová Ves, s.r.o.

- **Marketingové cíle:** Zaměstnání odpovědné osoby v rámci plánování marketingu, Rozšíření nabídky léčebných programů, Spokojenost pacientů

- **Marketingová strategie:** Strategie diferenciaci

- **Opatření k dosažení marketingových cílů:** Zvýšení úrovně marketingového plánování, Rozšíření léčebných programů pro cílovou skupinu pacientů, Využití volného času ubytovaných pacientů

- **Akční plán:** Přijetí nového pracovníka, Program Ozdravný pobyt pro rodiny s dětmi, Výstavba minigolfu

Přijetí nového pracovníka na pozici manažer

Lázně si v rámci této činnosti musí nejprve stanovit veškeré podmínky a požadavky na nového zaměstnance lázní. Tyto požadavky si zformulují v inzerátu, který by byl uveřejněn ve vybraných novinách, na internetových stránkách a také vyhlášen v místním rozhlase. Po obdržení životopisů a motivačních dopisů vybere vedení lázní nejvhodnější adepty na tuto pozici, se kterými bude následně veden osobní pohovor. Z tohoto pohovoru vzejde pro lázně nejatraktivnější uchazeč, který bude následně zaměstnán v sirnatých lázních. První činností této osoby bude prostřednictvím plánování nových akčních plánů získat novou klientelu. Manažer bude koordinovat jednotlivé úseky organizace ve spolupráci stávajícího personálu. Bude plně zodpovědný za marketingové aktivity, které v rámci zlepšení marketingového plánování bude podnikat.

11.2 Návrh projektu s názvem „Ozdravný pobyt pro rodiny s dětmi“

Rozšíření programu Sírnatých lázní Ostrožská Nová Ves, s.r.o. se jeví jako vhodná varianta pro rozšíření nabízených služeb. Stěžejním bodem v těchto lázních je sírnatá voda, která se nachází přímo v místě poskytování služeb. Jelikož účinky této vody jsou zakomponovány do všech možných procedur indikačního seznamu, není třeba tento seznam rozšiřovat.

Jak již výše bylo zmíněno, že lázně mají nedostatečné plánovací procesy, bylo by proto nutné zaměstnání příslušného pracovníka, který by se touto problematikou zabíral a byla by jeho hlavní pracovní náplní. Tento pracovník by byl zaměstnán na pozici manažera.

Návrh projektu je východiskem teoretické části a zejména zjištěných poznatků v rámci analytické části. Prostřednictvím SWOT analýzy bylo zjištěno, že lázně mají slabou stránku co se marketingového plánování týče. Lázně se tímto tématem sice zabývají, ale jen velmi okrajově. Proto se tato slabá stránka stala východiskem pro zpracování projektu.

11.2.1 Cíl projektu

Nový projekt by se po zpracování musel dostat mezi veřejnost a to především vhodným marketingovým systémem, který lázně v Ostrožské Nové Vsi běžně využívají. Nejčastěji informačním materiálem bývají propagační letáky, kde se potenciální zájemce dozví nejpotřebnější informace k pobytu. Dále se služby propagují v regionální televizi jako je televize Slovácko, na oficiálních webových stránkách, kde jsou veškeré nabízené programy a ceny těchto programů ke zjištění. Nedílnou součástí marketingu je propagace na lázeňských veletrzích (např. lázeňský veletrh v Lysé nad Labem). Dalším propagačním materiálem je katalog lázeňských hotelů Royal Spa, kde mají své místo i lázně v Ostrožské Nové Vsi. V dnešní době moderních komunikačních médií jako jsou internet je poměrně velká škoda, že se lázně nepropagují na sociálních sítích za minimální provozní náklady. Bylo by tedy vhodné tuto formu propagace neprodleně zahájit a tím rozšířit obzory uživatelům sociálních sítí.

Ozdravný pobyt pro rodiny s dětmi by byl situován v týdnu od čtvrtka do neděle. Zahrnoval by 3x ubytování v požadované kategorii, 3x polopenzi. Pokud by se rozhodli rodiče vzít sebou do lázní své děti, byl by rovněž k dispozici 3-denní program pro jejich ratolesti, který by probíhal denně v dopoledních i odpoledních hodinách v časovém rozmezí 2 – 3 hodiny. Program by byl určen dětem od 5-ti do 12-ti let. Zmíněný program pro děti by byl čle-

něh do dvou ročních období, a to buď letní program (duben – září), nebo zimní program (říjen - březen). Jelikož se nejedná o komplexní či příspěvkovou lázeňskou léčbu, není třeba smluvních jednání ze zdravotními pojišťovnami.

Letní program

V letním programu by v den příjezdu určení lázeňští pracovníci se sociálním zaměřením vzali děti na cyklistický výlet po okolí, kde by zavítali do leteckého muzea, které se nachází v nedalekých Kunovicích. Při zpáteční cestě by se stavili v cukrárně na zmrzlinu, aby si výlet zpestřili. Druhý den programu by děti pod dohledem pracovníka lázní zůstali v Ostrožské Nové Vsi na přírodním koupališti, kde se nachází skluzavky pro děti a další různé atrakce. V případě nepříznivého počasí v letních měsících by děti o koupání a radování se ve vodě nepřišly, protože by byl nachystán náhradní program v podobě výjezdu do Aquaparku, který se nachází v nedalekém Uherském Hradišti. Tento aquapark je i krytý, což by v případě nepříznivého počasí určitě vyhovovalo. Třetí den programu by byl sportovně zaměřen. V areálu lázní v Ostrožské Nové Vsi se nachází víceúčelové hřiště. V dopoledních hodinách by byl pro děti připraven program, např. menší turnaj v babytenise či vybíjená, aby se děti zabavily i po sportovní stránce. V odpoledních hodinách by děti navštívily kulturní památku v blízkém okolí (muzeum kraslic, hrad Buchlov), která by byla tématicky zaměřená právě pro nejmenší. Čtvrtý den lázeňského programu by probíhal pouze v dopoledních hodinách. V tuto dobu by byla pro děti připravena tvořivá dílnička, kde by si vytvořily upomínkový předmět, vše pod dohledem odborných pracovníků.

Zimní program

První den by byl program stanoven tak, že by byla zajištěna ledová plocha na zimním stadionu v Uherském Ostrohu. Ve všední dny zde chodí bruslit žáci okolních základních škol, a tak by bylo možné se k této skupině přidat za menší poplatek, tudíž by se nemusela pronajímat celá ledová plocha. Druhý den programu by byl navržen tak, že pracovník lázní by opět vzal děti na sportovní výlet do nedalekého lyžařského střediska zvaného Filipov. Nejmenší ratolesti by byly vedeny zkušenými instruktory lyžování na malém svahu, který se nachází pod hlavní sjezdovkou. Děti, které by byly s lyžováním už zkušenější, by opět pod dohledem instruktora nebo pracovníka lázní, který by byl absolventem kurzu lyžování, mohly rozvíjet své schopnosti na hlavní sjezdovce. Třetí den programu by měli děti zábavný a trochu odpočinkový. Jelo by se na výlet do Aquaparku do Uherského Hradiště, kde je

nespočet zábavných atrakcí pro děti, včetně tobogánů. V Aquaparku v Uherské Hradišti by byl den rozdělen na dvě části. V dopoledních hodinách by probíhala výuka plavání v plaveckém bazénu pod dozorem školeného instruktora. Následoval by oběd v místní restauraci, kde by bylo přichystáno menu pro děti. Odpolední hodiny by děti trávily v zábavné části aquaparku. Čtvrtý den by probíhal stejně jako v letních měsících v tvořivé dílničce.

Pobyt zahrnuje:

- 4 dny/ 3 noci (čtvrtek – neděle)
- 3x ubytování v pokoji požadované kategorie
- 3x polopenze – snídaně a večeře (případně plná penze)
- vstupní konzultace u lázeňského lékaře
- 4 lázeňské procedury
- denní vstup do bazénu a whirlpool
- překvapení pro děti při příjezdu
- čtyřdenní program pro děti

Představení navštívených atrakcí

Město Kunovice je už několik desetiletí neodmyslitelně spojeno s letectvím. Muzeum představuje stroje vyrobené v kunovické továrně, ale také letouny ze zahraničí, celkem 26 civilních i vojenských strojů. Otevírací doba duben až říjen (pondělí 10,00 – 12,00; 12,30 – 17,00 a úterý až neděle 9,00 – 12,00; 12,30 – 17,00), od listopadu do března zavřeno.

Ski areál Filipov se nachází v prostředí Bílých Karpat za obcí Javorník u Velké nad Veličkou ve vzdálenosti 19 km od Veselí nad Moravou, 30 km od Uherského Hradiště. Areál je vhodný pro začátečníky, pokročilé lyžaře a také snowboardisty. Areál nabízí dvě sjezdovky, tři vleky a lyžařskou školu.

Aquapark Uherské Hradiště nabízí relaxaci i sportovní vyžití pod jednou střechou. Návštěvník zde nalezne zónu pro kondiční plavání, zónu pro zábavu a wellness zónu pro relaxaci. Pro letní sezónu je k dispozici venkovní koupaliště.

Přírodní koupaliště a autokemp „Albatros“ v Ostrožské Nové Vsi disponuje koupališti se sociálním zařízením a rozšířenými gastronomickými službami, které je vhodné zejména pro rodiny s dětmi k trávení volného času a relaxaci.

Časový harmonogram programu pro dospělé

1. den – čtvrtek: Check-in ve 13,00 hodin, od 15,00 první procedura dle předpisu lékaře, od 18,00 večeře v restauraci lázní.

2. den – pátek: Od 7,00 do 9,30 hodin snídaně, v 10,00 začíná procedura dle předepsaného plánu lékařem, od 12,00 do 13,30 oběd, od 15, 00 do 17,00 procedura dle plánu, od 18,00 večeře,

3. den – sobota: Od 7,00 do 9,30 hodin snídaně, v 10,00 začíná procedura dle předepsaného plánu lékařem, od 12,00 do 13,30 oběd, od 15, 00 do 17,00 procedura dle plánu, od 18,00 večeře,

4. den – neděle: Od 7,00 do 8,00 hodin snídaně, od 8,00 do 9,00 sauna pro rodiče, check-out v 10,00 hodin.

Časový harmonogram programu pro děti

1. den – čtvrtek: Check-in ve 13,00 hodin, od 15,00 program dle ročního období, od 18,00 večeře v restauraci lázní.

2. den – pátek: Od 7,00 do 9,30 hodin snídaně, děti mají celodenní výlet v závislosti na ročním období (včetně stravy) v časovém rozmezí od 9,30 do 17,00 hodin, od 18,00 večeře v restauraci lázní.

3. den – sobota: Od 7,00 do 9,30 hodin snídaně, děti se v dopoledních hodinách (10,00 – 12,00) zdržují v areálu lázní – víceúčelové hřiště, od 12,00 do 13,30 oběd, odpoledne výlet do blízkého okolí (14,00 – 17,00), od 18,00 večeře v restauraci lázní.

4. den – neděle: Od 7,00 do 8,00 hodin snídaně, od 8,00 do 9,00 možnost navštívit tvořivou dílničku (výroba upomínkových předmětů), check-out v 10,00 hodin

11.2.2 Marketingové kroky

Jedná se o jednu z nejdůležitějších nástrojů lázeňských zařízení a ekonomických subjektů všeobecně, díky kterým se produkt dostává do podvědomí širokého okolí. I Sirmaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o. podnikají takové kroky, aby se plánované produkty dostávaly jak k odborné, tak i laické veřejnosti. V rámci navrženého projektu by lázně museli podnikat, stejně jako doposud, nejrůznější reklamní kroky. Produkt jako takový by byl propagován v podobě reklamní upoutávky v regionální televizi, rádiu, na webových stránkách lázní a obce Ostrožská Nová Ves, na veletrzích s příslušnou tematikou. Propagační letáčky by mohly být roznášeny prostřednictvím roznáškových služeb České pošty, s.p. do schránek občanů regionu a také praktických lékařů v kraji Zlínském a Jihomoravském. Jak již bylo zmíněno, lázně nevyužívají propagaci lázní v nízkonákladových sociálních sítích, jako např. Facebook či Twitter. Krátký reklamní spot by mohl být umístěn na webových stránkách YouTube.

11.2.3 Nákladová analýza projektu

Ke zjištění nákladů, které by byly nutností k realizaci navrhovaného projektu, je nutné provést nákladovou analýzu. Jelikož by se jednalo o nový charakter nabízeného produktu, zapříčiněného zainteresovaností dětí v projektu, bude potřeba počítat s vyššími náklady. Finanční krytí projektu by bylo z prostředků – výnosy běžného roku. Nákladová analýza bude provedena pro počet dětí 10.

Náklady na provoz marketingového oddělení a marketingového pracovníka

- Nákup PC pro potřeby marketingového pracovníka v částce 25.000,00 Kč.
- Nábytek do kanceláře – dřevěný stůl, 4 ks skříní, 2 ks police v celkové hodnotě 42.000,00 Kč.
- Kancelářská židle v částce 6.000,00 Kč.
- Mzda marketingového zaměstnance dle smlouvy. Měsíční mzda ve výši 32.000,00Kč. Roční mzda celkem 384.000,00 Kč.

Náklady na provoz market. oddělení a market. pracovníka celkem 457.000,00 Kč

Náklady na marketing

- 5 000 ks propagačních letáčků = 2,90 Kč/ks. Letáčky celkem = 14.500,00 Kč
- Úprava webových stránek dle ceníku poskytovatele webu = 3.000,00 Kč
- Reklamní videoprezentace lázní a střih videa = 6.000,00 Kč
- 8 týdenní upoutávka na tento program v měsíci březnu a září v regionální TV Slovácko = 12.800,00 Kč za 8 týdnů vysílání (8x denně)
- 30x reklamní spot na rádiu Impuls Jižní Morava = 2.050,00 Kč za 30s spot. Spoty v rádiu celkem = 61.500,00 Kč
- Propagace daného programu na veletrhu = žádné další vedlejší náklady, veškerý propagační materiál by byl zajištěn v rámci chodu organizace

Náklady za marketing ročně celkem 97.800,00 Kč

Náklady na zaměstnance v rámci dětského programu

- 2 zaměstnanci na zkrácený úvazek (15,5 h týdně), kteří budou mít vzdělání se sociálním zaměřením. Odměna v podobě hodinové mzdy (110 Kč/h) = 6.820,00 Kč měsíčně za jednoho zaměstnance. Odměny celkem za rok = 163.680,00 Kč
- 2 zaměstnanci kurz lyžařského instruktora dle akreditace MŠMT = 5.990,00 Kč za jednoho zaměstnance. Kurz celkem = 11.980,00 Kč

Náklady na zaměstnance ročně celkem 175.560,00 Kč

Náklady na nákup pomůcek a vybavení

- 5x dětské kolo Author energy (5-8 let) cena za kus 3.990,00 Kč. Kola celkem = 19.950,00 Kč
- 5x dětské kolo Author metrix (8-12 let) cena za kus 5.790,00 Kč. Kola celkem = 28.950,00 Kč
- Ostatní cyklistické vybavení (přilby a chrániče loktů a kolen) = 460,00 Kč/1 vybavení. Vybavení celkem = 4.600,00 Kč

- 10x nafukovací lehátko na koupaliště = 199,00 Kč/ks. Lehátka celkem 1.990,00 Kč
- Míčové vybavení (míče na fotbal, basketbal, volejbal a tenis) = 2.800,00 Kč
- 10x dětské tenisové rakety cena za kus 799,00 Kč. Rakety celkem = 7.990,00 Kč
- 10x dětské lyže včetně vázání cena za kus 3.435,00 Kč. Lyže celkem = 34.350,00 Kč
- Ostatní lyžařské vybavení (hůlky, přilby) = 900,00 Kč/1 vybavení. Vybavení celkem = 9.000,00 Kč

Jednorázové náklady na pořízení vybavení celkem 109.630,00 Kč

Náklady na vybavení skladové místnosti pro pomůcky

- 10x hák na zavěšení kola cena za kus 99,00 Kč. Celkem 990,00 Kč
- 2x regál na přilby + ostatní vybavení na cyklistiku, lyžování a tenis. Cena celkem 6.990,00 Kč
- 1x stojan na míče cena 780,00 Kč
- 1x kovový stojan na lyže 2.175,00 Kč

Jednorázové náklady na pořízení vybavení skladové místnosti 10.935,00 Kč

Náklady na dopravu

- Závisí dle aktuálního počtu ubytovaných dětí
- 10x cesta Ostrožská Nová Ves – Uherské Hradiště (tam i zpět) cena za osobu 15,00 Kč. Cena celkem 150,00 Kč
- 10x cesta Ostrožská Nová Ves – Uherský Ostroh (tam i zpět) cena za osobu 13,00 Kč. Cena celkem 130,00 Kč
- 1x cesta mikrobusem pro 10 lidí + čekání řidiče na lyžování do Filipova údolí = 1.300,00 Kč

Náklady na stravu a vstupné + ostatní náklady

- Závisí dle aktuálního počtu ubytovaných dětí
- 10x vstup do leteckého muzea + odborný výklad celkem 450,00 Kč
- 10x vstup přírodní koupaliště Ostrožská Nová Ves celkem 300,00 Kč
- 10x vstup do muzea či hradu celkem 300,00 Kč
- 10x vstup do Aquaparku v Uherském Hradišti na 2h celkem 800,00 Kč
- 10x vstup na ledovou plochu zimního stadionu v Uherském Ostrohu cena 300,00Kč
- 10x skipas do lyžařského areálu Filipov na 2h cena 1.800,00 Kč
- 10x občerstvení v cukrárně cena 300,00 Kč
- 10x oběd v restauraci Aquaparku v Uherském Hradišti cena 600,00 Kč
- 10x zapůjčení lyžařských bot cena 500,00 Kč
- 10x zapůjčení bruslí na led 350,00 Kč

Celkové náklady na zajištění programu by činily 393 925,00 Kč. V těchto nákladech nejsou započítány náklady na dopravu, stravu, vstupné a ostatní náklady, jelikož jsou proměnlivé a závislé na počtu zúčastněných osob.

Tab. 9. Náklady projektu „Ozdravný pobyt pro rodiny s dětmi“ (vlastní zpracování)

Náklady projektu "Ozdravný pobyt pro rodiny s dětmi"	
Náklady na mark. oddělení a pracovníka	457 000 Kč
Náklady na marketing	97 800 Kč
Náklady na zaměstnance - dětský program	175 560 Kč
Náklady na nákup pomůcek	109 630 Kč
Náklady na vybavení	10 935 Kč
Náklady celkem	850 925 Kč

11.2.4 Zdroje financování

Projekt by byl financován z výnosů běžného roku. Výsledek hospodaření po zdanění činil v minulém roce 13 770 tisíc Kč. I přesto, že lázně každoročně vynakládají finanční prostředky a snaží se neustále obnovovat a modernizovat jak samotnou budovu, tak i zařízení potřebné pro léčbu pacientů, částka 850 925,-Kč by mohla být hrazena z vlastních zdrojů a

nikoliv zdrojů cizích. Veškeré financování v rámci uskutečnění projektu je v rukou samotných lázní, jelikož jde o produkt lázní.

11.2.5 Riziková analýza projektu

Riziková analýza může pomoci, případně předejít, možným rizikům před samotnou realizací projektu. Je nezbytnou součástí zavedení produktu na trh. Jelikož riziko působí na subjekt převážně z vnějšího okolí, nelze vznik rizik ovlivnit. Může být ovšem vhodnými nástroji z části eliminováno.

Existence služby u konkurence

Lázně v Ostrožské Nové Vsi mají vybudované velké jméno na trhu lázeňských služeb a jejich portfolio služeb je tak velké, že existence služby daného typu je v lázeňském odvětví spíše výjimečná, jelikož se lázeňské společnosti působící na území České republiky věnují jiným službám a programy výhradně pro děti jsou poměrně opomíjeny. Riziko vzniku je tedy nízké.

Opatření

- Inovace nabízených produktů

Nedostatečné oslovení zákazníků

Neúspěšnost zvolené marketingové kampaně by mohla znamenat to, že se potenciální zájemci o nové službě, nabízenou lázněmi, nedozví z důvodu špatně vedené marketingové strategie, nebo by mohl vzniknout nezájem veřejnosti o tuto kampaň. Na propagačních materiálech by nemusely být dostatečně kvalitní informace, které by zákazníky natolik oslovily, aby nad pobytem uvažovali. Může dojít také k navýšení cen u inzertních firem, kde se bude služba propagovat, tudíž by se společnost rozhodla stáhnout inzerci z určitých médií, aby se snížily náklady.

Opatření

- Použití jiných marketingových prostředků
- Smlouvy s dodavateli na určité podmínky

Nedostatečný zájem o službu

Riziko nezájmu o ozdravný program pro rodiny s dětmi je poměrně velké. Zákazníci nebyli zvyklí, že by bylo možné někdy v minulosti tuto danou službu využívat, tudíž se může stát, že využívají a jsou spokojeni s podobnou službou, kterou poskytují ostatní lázeňské centra. Dalším dopadem by mohlo být to, že by společnost byla nucena propouštět zaměstnance určené k provozu tohoto programu. Může nastat i potencionální nezájem ze strany zákazníků z toho důvodu, že lázně nemají s danou službou zkušenosti a tak může vzniknout nedůvěřivost svěřit své děti pracovníkům lázní.

Opatření

- Neustále zkvalitňování služby
- Propagace na více lázeňských veletrzích

Navýšení ceny pobytu

V rámci inovování a zkvalitnění nabízeného programu by se mohlo stát, že se bude postupně navyšovat cena tohoto programu. Pro koncového zákazníka je tento stav určitě nežádoucí a tudíž by se musel management společnosti této stránce věnovat s velkým úsilím, aby nedocházelo ke skokovým navýšením cen, což by mohlo hrát velkou roli u potencionálních zájemců nebo u zákazníků, kteří by chtěli službu využívat hojněji.

Opatření

- Úsporná opatření
- Stabilizace nákladů a cen na určité uspokojivé úrovni

Přírodní katastrofy

Areál lázní nachází přibližně 500m od štěrkopískových jezer, kde se těží písek a nachází se zde také vodní nádrž. Vzdušnou čarou je ve vzdálenosti 2 km i řeka Morava, tudíž je poměrně vysoká pravděpodobnost, že může dojít k povodním, které v této oblasti byly již v roce 1997. V tomto roce došlo k protržení hráze za vodárenskou nádrž a k zatopení areálu lázní. Do areálu vedou vlastní příjezdové cesty, které jsou v zimě trvale udržovány, takže ke sněhové kalamitě by nemělo dojít. Dále by mohlo dojít k úderu blesku, ale budova je vybavena bleskosvodem.

Opatření

- Vypracování dokonalého protipovodňového plánu
- Protipovodňový systém
- Stavba barikád
- Na vlastní náklady zvětšit hráz za areálem, aby se neprotrhla a nedošlo k zaplavení

Úrazy zaměstnanců a dětí

Vzhledem k tomu, že program je i sportovně zaměřený může určitě dojít k úrazu, ať už zaměstnance lázní nebo samotných dětí. Při lyžování na sjezdovce může dojít k nekoordinovanému pádu, který může být následkem i těžkého zranění. Tudíž je třeba tomuto rizikovému faktoru věnovat velkou pozornost a dbát na bezpečnost při vykonávání aktivit.

Opatření

- Pořízení více ochranných pomůcek
- Kurzy první pomoci zaměstnanců

Požár

Požár se týká i ozdravného pobytu, jelikož zde budou zákazníci po celou dobu ubytování a tudíž by mohlo dojít k ohrožení jejich zdraví. K požáru by mohlo dojít na různých úsecích lázní. Škody by mohly dosáhnout i statisíců, věnování se protipožárnímu opatření je určitě stěžejní. I přesto je riziko požáru v celém objektu lázní je nízké.

Opatření

- Inovace protipožárního zařízení
- Přikoupení hasicích přístrojů
- Instalace více požárních čidel
- Zákaz kouření v celém areálu
- Sjednání pojištění

Nevhodný výběr marketingového pracovníka

Jelikož lázně budou přijímat nového marketingového pracovníka, který bude zodpovědný za proces marketingového plánování, musí lázně do tohoto výběru vynaložit hodně úsilí. Musí být předem dány parametry, které nově přijatý pracovník musí splňovat. Stupeň rizika nevhodné výběru je střední.

Opatření

- Dostatečně připravené výběrové řízení na tento post
- Četnost pohovoru, lépe několik kol pohovorů

Tab. 10. Hrozba rizika programu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku	Stupeň dopadu
Existence služby u konkurence	Nízká	Střední
Nedostatečné oslovení zákazníků	Střední	Střední
Nedostatečný zájem o službu	Vysoká	Nízký
Navýšení ceny pobytu	Střední	Nízký
Přírodní katastrofa	Vysoká	Vysoký
Úrazy zaměstnanců a dětí	Střední	Vysoký
Požár	Nízká	Střední
Nevhodný výběr pracovníka	Střední	Vysoký

Vznik krizové situace

Jedná se o situace, které mohou nastat a nedají se zcela předvídat a zabránit jim. Management lázní se musí snažit tyto situace ihned při jejich vzniku eliminovat a správně je řešit, protože může dojít například k ohrožení zdraví pracovníků podniku.

Po analýze příčin vzniku je nutné, aby se podnikový management společnosti zabýval možnostmi řešení krize. Na základě zformulování těchto možností s uvedením podmínek

vyřešení krizové situace (stanovení termínu řešení krize, určení materiálového, pracovního a finančního zajištění), lze zformulovat strategii a následně ji realizovat. Mezi možnosti, jak řešit krizovou situaci, patří:

- běžná opatření (omezování možností výskytu krize)
- odstranění ohnisek krize: investováním, změnou nástrojů řízení, metodami snížení rizika
- zvládnutí krizové situace: dobrá image, pružné reagování na situaci, krizové scénáře, krizový plán (identifikace, sestavení plánu, změna dříve stanovených termínů, realizace plánu)

Návod pro typové řešení krizové situace - požár

V případě vzniku požáru je za evakuaci areálu zodpovědný personál, který má na starosti řešení krizových situací. Po vyhlášení evakuace zaměstnanci přeruší pracovní činnost a opustí areál. V případě nějaké újmy na zdraví první pomoc poskytují opět krizoví pracovníci. Povinností zaměstnanců, kteří mají na starosti krizové situace je, aby škody způsobené požárem, byly co nejmenšího charakteru. Zaměstnanci jsou povinni zakročít a ihned informovat jednatele a majitele firmy, a ti popřípadě rozhodnou o dalším postupu. Pokud by byl požár velkého rozsahu, musí zaměstnanci ihned přivolat na pomoc hasičský sbor. Jakmile by se podařilo požár zastavit, začíná další práce, tou je vyčíslení rozsahu škod na majetku. Lázně mají s pojišťovnou uzavřenou smlouvu proti požáru, tak by poté neměl být problém, co se týče rekonstrukce poškozených částí areálu.

11.2.6 Zhodnocení projektu „Ozdravný pobyt pro rodiny s dětmi“

Provedené analýzy, ať už nákladová či riziková, ukázaly, že právě léčebný program pro rodiče a jejich děti se na trhu lázeňství v současné době nevyskytují. Proto by mohlo dojít k přísunu nových pacientů, kteří by tuto službu rádi využili. Lázně v Ostrožské Nové Vsi by mohly proto získat novou klientelu, která je v dnešní době velmi žádaným jevem. Nákladovost celého projektu není příliš vysoká, tudíž by to v případném neúspěchu nemuselo být pro lázně likvidační. Jistá hrozba rizika zde je, která by mohla projekt negativně ovlivnit.

11.3 Návrh projektu „Výstavba minigolfu“

Druhým projektem je výstavba minigolfu v areálu lázní. Jelikož procedury probíhají většinou dvakrát denně, mají pacienti i dostatek volného času, který by mohli trávit nikoliv „pod střechou lázní“, ale v klidné přírodě. I přesto, že se ve velmi blízké vzdálenosti od lázní nachází devíti jamkové Golfové hřiště Jezera, byla by pro lázně a pacienty tato výstavba dalším zpříjemněním pobytu v lázních. Zmiňované profesionální golfové hřiště dovoluje hru pouze pro členy klubu, a tudíž návštěvník lázní tuto sportovní aktivitu využít nemůže. Minigolf by sloužil pouze pro rekreační sportování, nikoliv jako profesionální sportovní aktivita.

11.3.1 Cíl projektu

Cílem daného projektu je výstavbu minigolfu, které bude sloužit pacientům zejména v rámci svého volného času. Tato výstavba by byla mířena jak pro pacienty důchodového věku, ekonomicky aktivního obyvatelstva, tak i pro ty nejmenší návštěvníky. Jelikož se jedná o sportovní činnost fyzicky poměrně nenáročnou, je cílovou skupinou právě i obyvatelstvo vyššího věku.

Výhodou této výstavby by byla zejména následná časová a finanční nenáročnost na odborný personál. Jedinou činností by bylo předání příslušného vybavení pro hru, vysvětlení herních pravidel a pokynů jak se na hřišti chovat.

Nevýhodou tohoto projektu by byla počáteční vysoká finanční náročnost výstavby hřiště a dále také hrozba nepříznivého počasí.

Jelikož se lázně potýkají s problémem nedostačujícího plánovacího procesu, mohla by i tato aktivita dopomoci lázním k rozvoji této činnosti. Zodpovědnou osobou v rámci plánování a zařazení tohoto projektu do plánů společností by byl manažer, kterého by organizace zaměstnala.

11.3.2 Realizace výstavby minigolfu

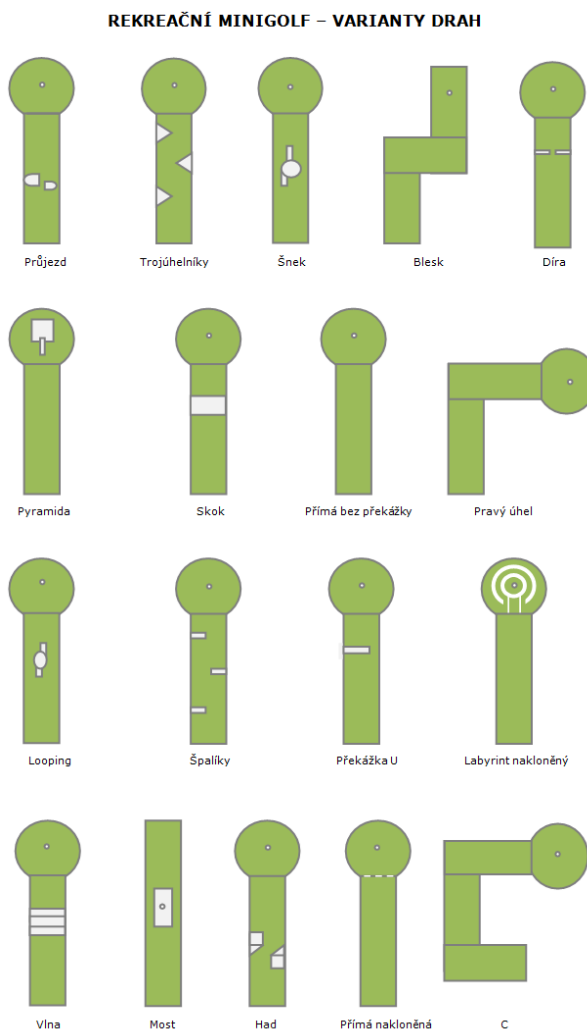
Na základě prostorových možností a dispozic by byla nejvhodnější instalace tzv. hobbygolfu. Jedná se o menší rekreační provedení hřiště, na kterém není možno sice hrát oficiální soutěže pod hlavičkou Světové minigolfové federace (WMF), ale při zachování přitažlivosti hry samotné, splňuje zejména požadavky na nižší cenu a na potřebu menší plochy k in-

stalaci - 500 m². Hobbygolf je zejména pro svou malou náročnost finanční a prostorovou, ideálním doplňkem nabídky všech rekreačních a hotelových zařízení.

Před samotným započítáním akce je třeba projektové dokumentace, která zajistí podrobnou prezentaci stavební akce až k její realizaci. Projektová dokumentace vypoví o přesném rozmístění jednotlivých hřišť, podloží hrací plochy apod. Jelikož se jedná o výstavbu venkovní, nebude chod lázní narušen. I přesto, že lázně mají park, kde se pacienti mohou procházet a relaxovat, nelze říci, že tohoto prostoru je nad míru. Výstavba hobbygolfru bude prostorově limitována, tudíž bude brán úvahu hobbygolf s osmi drahami.

Z tohoto důvodu bude vybráno hřiště s názvem Trojúhelníky, Šnek, Blesk, Díra, Pyramida, Vlha, Most, C a Přímá bez překážky, dle přiloženého obrázku č. 9. Překážky mohou být na drahách připevněny napevno, hráči postupně procházejí jednotlivé dráhy. Základní rozměry dráhy je délka 5 m a šířka 0,6 m (průměr kruhu 1,2 m). Celková váha dráhy je cca. 100 kg. Dle počtu drah se pohybuje velikost hrací plochy v rozmezí 250 – 500 m². Potřebná hrací plocha pro instalaci jedné dráhy je 7x2,5 m. Tato plocha musí být vodorovná, nejlépe vymývaná či zámková dlažba. Termín dodání je cca. jeden až dva měsíce. Překážky jsou instalovány přímo do drah a jsou upraveny práškovou barvou nebo počinkem, doplněny přírodními prvky (Kameny). Povrch drah bude vzhledově připomínat travnatý povrch. Součástí dodávky bude i minigolfové vybavení (hole a míčky). Hole poslouží jak pro praváky, tak i leváky a jsou plně dostačující na zahrání všech drah. Míčky jsou ve dvou variantách dle tvrdosti (měkké a tvrdé míčky). Průběh hry budou hráči zaznamenávat do hracího plánu, který si lázně budou tisknout samy.

Obr. 9. Varianty drah (Zahradní minigolf, 2013)



11.3.3 Propagace projektu

Jelikož se jedná o výstavbu, která má být jakýmsi doplňkem pro nejrůznější programy a především sloužit v rámci volného času pacientům, nebude třeba až masivní propagace projektu. Jednalo by se převážně o zainteresování plánovaného projektu zejména do letáčků nabízejících nejrůznější programy. Propagace nově vystaveného minigolfu by měla také formu propagační tabule umístěné v prostorách recepce, která by tuto možnost sportovního využití zdůrazňovala. Další propagace by proběhla prostřednictvím webových stránek samotných lázní a také obce Ostrožská Nová Ves. Na těchto stránkách bude prezentována i vizuální stránka díla a podrobnější informace ke hře. Sociální sítě Facebook nebo Twitter by tuto informaci také obsahovaly. Jak v blízkosti samotného sportoviště, tak i v areálu budovy lázní budou umístěna pravidla hry, dle kterých se hráči musí řídit.

11.3.4 Nákladová analýza

Navrhovaný projekt musí být podroben nákladové analýze. Jde o projekt, který je charakteristický výstavbou nového objektu. Prvotní výdaje budou vysoké, dále půjde jen o udržovací náklady na objekt, nikoliv náklady na zaměstnance, apod. Dodatečné náklady by měly charakter oprav, správu hřiště atd. Finanční krytí projektu by bylo z prostředků – výnosy běžného období.

Náklady na výstavbu

- Stavební materiál na úpravu terénu – štěrk, písek apod. ve výši 20.000,00 Kč.
- Úprava terénu – pronájem bagru se školeným pracovníkem ve výši 28.000,00 Kč.
- 9 ks minigolfových drah dle výběru, cena za kus 20.103,00 Kč. Minigolfové dráhy celkem 180.927,00 Kč.

Jednorázové náklady na výstavbu areálu celkem 228.927,00 Kč

Náklady na sportovní potřeby

- 18 ks minigolfové hole – 90 cm, cena za kus 678,00 Kč. Minigolfové hole celkem 12.204,00 Kč.
- 9 ks minigolfové hole – 70 cm/dětské, cena za kus 678,00 Kč. Dětské minigolfové hole celkem 6.102,00 Kč.
- 27 ks minigolfové míčky, cena za kus 68,00 Kč. Minigolfové míčky celkem 1.836,00 Kč.

Jednorázové náklady na pořízení sportovních potřeb celkem 20.142,00 Kč

Náklady na skladování pomůcek

- Dřevěný stojan na minigolfové hole 1.500,00 Kč.
- Drátěný koš na minigolfové míčky ve výši 750,00 Kč.

Jednorázové náklady na skladování pomůcek celkem 2.250,00 Kč

Náklady na marketing

- 5 000 ks propagačních letáčků = 2,90 Kč/ks. Letáčky celkem = 14.500,00 Kč
- Úprava webových stránek dle ceníku poskytovatele webu = 3.000,00 Kč
- Reklamní videoprezentace lázní a střih videa = 6.000,00 Kč
- Reklamní banner u recepce 1.500,00 Kč.
- 10 ks herního plánu a doprovodné instruktáže, cena za kus 150,00 Kč. Cena celkem 1.500,00 Kč.

Jednorázové náklady na marketing celkem 26.600,00 Kč

Ostatní náklady

- Jedná se o náklady obsahující běžnou údržbu hracích ploch a jeho okolí – odklízení nečistot, nátěr hracích ploch a překážek.

Celkové náklady na zajištění výstavby minigolfu v areálu lázní by činily 393 925,00 Kč. V těchto nákladech nejsou započítány ostatní náklady, které v sobě zahrnují náklady, proměnlivé a závislé na současném stavu hracích ploch. Jedná se zejména o náklady na nátěr hracích ploch a překážek, čištění drah apod.

Tab. 11. Náklady projektu „Výstavba minigolfu“ (vlastní zpracování)

Náklady projektu "Výstavba minigolfu"	
Náklady na výstavbu	228 927 Kč
Náklady na sportovní potřeby	20 142 Kč
Náklady na skladování pomůcek	2 250 Kč
Náklady na marketing	26 600 Kč
Náklady celkem	277 919 Kč

11.3.5 Zdroje financování

I v tomto případě by financování projektu proběhlo z vlastních prostředků lázní. Provedená nákladová analýza ukázala, že celkové náklady projektu jsou ve výši 277 919 Kč. Příprava podloží, nákup hracích drah a také příslušného materiálu by bylo hrazeno ihned po výkonu práce, instalaci díla, či dodávky patřičného příslušenství.

11.3.6 Riziková analýza

Před samotnou realizací je třeba provést rizikovou analýzu. Tento krok je důležitý zejména proto, aby podnik mohl předejít možným rizikům a vyvarovat se faktorům, které by jinak tento produkt nepříznivě ovlivnil.

Zpoždění realizace výstavby

Zpoždění realizace výstavby je pro lázně určitým rizikem. V tomto směru může dojít ke zpoždění v závislosti na nepříznivém počasí, které by ovlivnilo přípravu podloží hracích ploch z nezpůsobivosti povrchu, nebo také se samotnou instalací hracích ploch, které musí být prováděno za vhodných klimatických podmínek. Pro lázně by to byl i nepříjemný dopad z hlediska marketingového, jelikož předtištěné letáčky by neobsahovaly pravdivé informace v rámci ukončení realizace stavby a jejich následné uvedení do provozu. Riziko zpoždění je tedy střední.

Opatření

- Se zhotovitelem ujednat ve smlouvě co nejbližší možný termín v případě nepříznivého počasí

Nekvalitně provedená realizace stavby

S rizikem nekvalitně provedené práce se lázně mohou také potýkat. Jedná se především o špatné zabudování hracích ploch, nekvalifikovanost pracovníků firmy realizující dílo. Jelikož realizaci díla předchází podpis smlouvy, riziko je nízké.

Opatření

- Přesná formulace pracovních postupů a jiných parametrů ve smlouvě
- Průběžná kontrola při zhotovení
- Opatření si stavebního dozoru

Nezájem pacientů o hru minigolfu

Výstavba sportovního hřiště pro hru minigolfu se v budoucnu může potýkat i s nezájmem pacientů. Může to zapříčinit i věková struktura pacientů. Osoby důchodového věku nemusí mít dostatečný zájem tuto aktivitu provozovat. I přesto lázně navštěvují ekonomicky aktivní populace, která by to mohla brát jako příjemné zpestření pobytu. V případě realizace

projektu rozšíření projektu o Ozdravný pobyt pro rodiny s dětmi, by mohlo mít toto sportoviště návštěvníky i této populace. Hrozba rizika tohoto charakteru je nízká.

Opatření

- Pořádání turnajů pro všechny věkové kategorie
- Součást veškerých programů nabízených lázněmi

Neúspěšná propagační kampaň

Neúspěšná propagační kampaň by mohla příčinou toho, že se pacienti lázní o nové službě nedozví z důvodu špatně vedené marketingové strategie. Propagace projektu musí být důsledná a zaměřená na cílovou skupinu. Letáky a propagační bannery musí obsahovat podstatné informace do takové míry, aby hráče přilákala ke hře. Jejich umístění je také stěžejní. V opačném případě se zájemce o této možnosti ani nedozví a využitelnost tohoto objektu by byla nulová. Riziko neúspěšné propagační kampaně je tedy střední.

Opatření

- Použití jiných marketingových prostředků

Přírodní katastrofa

Stejně jako u projektu rozšíření nabízených programů o ozdravný pobyt, i v tomto případě platí riziko přírodní katastrofy. Areál lázní se nachází přibližně 500m od šterkopískových jezer, kde se těží písek a nachází se zde také vodní nádrž. V blízkosti je i řeka Morava, mohla by se opakovat historie z roku 1997, kdy povodně postihly i tuto oblast. Došlo k protržení hráze za vodárenskou nádrží a k zatopení areálu lázní.

Opatření

- Vypracování dokonalého protipovodňového plánu
- Protipovodňový systém
- Stavba barikád
- Na vlastní náklady zvětšit hráz za areálem, aby se neprotrhla a nedošlo k zaplavení

Úrazy hráčů

Riziko vzniku úrazů samotných hráčů je vysoké. I přesto, že hra může být realizována pouze za příznivého počasí, může dojít k náhlé změně počasí a způsobit tak úraz hráče (déšť,

vítr apod.). I přes svou fyzickou nenáročnost může dojít k lehkým zraněním, které ovšem starším pacientům mohou způsobit nepříjemnost. Tento rizikový faktor je pro lázně v Ostrožské Nové Vsi důležitý.

Opatření

- Důkladné proškolení hráčů
- Údržba hracích ploch v nejvyšší možné kvalitě
- Kurzy první pomoci zaměstnanců

Tab. 12. Hrozba rizika výstavby minigolfu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku	Stupeň dopadu
Zpoždění realizace výstavby	Střední	Střední
Nekvalitní práce	Nízké	Střední
Nezájem pacientů o hru	Nízké	Nízký
Neúspěšná propagace	Střední	Střední
Přírodní katastrofa	Vysoké	Vysoký
Úrazy hráčů	Vysoké	Vysoký

Vznik krizové situace

Jde opět o situace, které mohou nastat a nedají se zcela předvídat a zabránit jim. Úkolem managementu je eliminaci těchto rizik a jejich správné řešení. Po analýze příčin vzniku je nutné, aby se podnikový management společnosti zabýval možnostmi řešení krize. Na základě formulace těchto možností s uvedením podmínek vyřešení krizové situace (stanovení termínu řešení krize, určení materiálového, pracovního a finančního zajištění) lze zformulovat strategii a následně ji realizovat. Mezi možnosti, jak řešit krizovou situaci, patří:

- běžná opatření (omezování možností výskytu krize)

- odstranění ohnisek krize: investováním, změnou nástrojů řízení, metodami snížení rizika
- zvládnutí krizové situace: dobrá image, pružné reagování na situaci, krizové scénáře, krizový plán (identifikace, sestavení plánu, změna dříve stanovených termínů, realizace plánu)

Návod pro typové řešení krizové situace – přírodní katastrofa

V případě přírodní katastrofy je za evakuaci areálu zodpovědný personál, který má na starosti řešení krizových situací. Po vyhlášení evakuace, zaměstnanci přeruší pracovní činnost a opustí areál společně s pacienty. V případě újmy na zdraví poskytují první pomoc opět krizoví pracovníci. Povinností zaměstnanců, kteří mají na starosti krizové situace je, aby škody způsobené požárem, byly co nejmenšího charakteru. Zaměstnanci jsou povinni zakročit a ihned informovat jednatele a majitele firmy a ti popřípadě rozhodnou o dalším postupu. V případě velké hrozby a negativního dopadu jak na zaměstnance, pacienty, tak i objekt lázní, musí zaměstnanci ihned přivolat na pomoc odbornou pomoc – hasiči, záchranná služba apod. Jakmile jsou všichni mimo ohrožení a situace je ustálená, začíná vyčíslení rozsahu škod na majetku. Lázně mají s pojišťovnou uzavřenou smlouvu proti přírodní katastrofě.

11.3.7 Zhodnocení projektu „Výstavba minigolfu“

Náklady na projekt jsou ve výši 277 919 Kč. Riziková analýza vyhodnotila míru rizika a jejich stupeň dopadu. Oba ukazatele mají svou váhu. Případný neúspěch projektu by provoz lázní ovlivnit nemusel. Jistá rizika vyvstaly, byly navržena opatření, která by mohla těmto rizikům aspoň částečně předejít. Projekt výstavby minigolfu má charakter zejména odpočinkový a regenerační. Jeho posláním je co nejlépe „zaměstnat“ pacienta ve svém volném čase.

11.4 Celkové zhodnocení projektů

Oba projekty jsou svými vlastnostmi a charakterem zcela odlišnými prvky. V případě rozšíření programu o pobyt, či výstavby minigolfu, jde v první řadě zlepšení marketingového plánování. Důležitý je také spokojený zákazník a stále se zlepšující postavení lázní vzhledem ke konkurenčním prostředím.

Podstatou prvního projektu je zaměření se na rodiny s dětmi. Tento program je doposud v rámci poskytování lázeňských služeb zcela neobvyklý. I proto by mohly lázně na základě tohoto programu být průkopníky a uspokojit tak zároveň dvě generace obyvatelstva.

V případě druhého projektu jde zejména o poskytnutí většího komfortu v rámci volného času tráveného v lázních. Sportovní aktivita zde hraje také podstatnou roli.

Každý projekt byl podroben nákladové analýze. Analýze pro lázně velmi důležité a rozhodující při realizaci. Různorodost těchto projektů je velká. Ozdravný pobyt pro rodiče s dětmi znamená pro lázně vynaložení úsilí zejména v rámci marketingu, výstavba minigolfu je spojována zejména se stavebními pracemi. Váha důležitosti realizace každého z projektů je na samotném vedení společnosti. I přesto, že oba projekty nejsou tolik finančně náročné, mohou si lázně tuto realizaci rozložit do více let.

11.5 Kontrola

Jedná se o důležitý nástroj sloužící ke změření výkonů plánovaných a výkonů, které byly dosaženy. Bez kontroly by organizace nebyly schopné dosahovat svých cílů. Z hlediska časového, lze provádět kontrolu předběžnou průběžnou a následnou. Předběžná kontrola zhodnotí navrhovaný projekt. Jelikož v současné době tuto činnost neprovádí žádný specializovaný pracovník – manažer plánování, nese odpovědnost za tuto činnost ředitel společnosti. Průběžná kontrola projektu rozšíření programu pro rodiny s dětmi bude prováděny vždy měsíčně, a to po dobu jednoho roku. V rámci projektu výstavby minigolfu bude kontrola prováděna po dobu výstavby díla. V případě, že vyvstanou nové parametry v obou projektech, lze tyto projekty doplnit o nové poznatky. Kontrola následná má za úkol zhodnotit úspěšnost akce a míru dosažení stanovených cílů.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala současným stavem Sirnatých lázní Ostrožská Nová Ves, s.r.o. a také výhledem do budoucna. Cíl, který byl vytyčen v úvodu samotné práce, se stal součástí projektové části diplomové práce. Tato část vycházela z předem zjištěných informací o lázních, na základě kterých došlo k přesnější definici příslušných projektů.

Teoretická část se zabývala objasněním nejdůležitějších pojmů s touto tematikou souvisejících. Tyto pojmy vysvětlovaly marketing samotný, marketing v rámci lázeňství, marketingové plánování, analýzu vnitřního a vnějšího prostředí a také marketing služeb.

Analytická část se snažila představit současný stav lázní, který byl zjišťován prostřednictvím analýz. PESTE analýza hodnotila vnější prostředí Sirnatých lázní Ostrožská Nová Ves, s.r.o. Prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil bylo zjištěno, jak si lázně stojí z hlediska konkurenceschopnosti. Za pomoci interní analýzy společnosti byla zpracována SWOT analýza, ze které vyvstaly silné a slabé stránky v rámci vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby z hlediska vnějšího okolí.

Všechny tyto analýzy přispěly k výsledku, který vypovídá o úspěšném konkurenceschopném postavení společnosti. I když na lázně působí mnoho faktorů, jak v podobě nových vyhlášek a omezení v rámci lázeňské péče, tak i současném stavu ekonomiky ve světě, musí lázně neustále dbát na zachování dobrého jména společnosti a neustále se zdokonalovat.

Cílem projektu bylo zlepšení současného stavu marketingového plánování v organizaci. Projektová část představila dva možné projekty, které by mohly lázním tuto činnost zlepšit a také zajistit setrvání současné klientely lázní, či zajistit přísun nové. Těmito projekty se stal program „Ozdravná pobyt pro rodiče s dětmi“ a dále „Výstavba minigolfu“. Oby tyto projekty byly podrobeny nákladové a rizikové analýze.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BURACHOVIČ, Stanislav a Stanislav WIESER, 2001. *Encyklopedie lázní a léčivých pramenů v Čechách, na Moravě a ve Slezsku*. Praha: Libri. 456 s. ISBN 80-7277-048-9.
- DĚDINA, Jiří, 2004. *Management, organizování a ekonomika lázeňství – vybrané kapitoly*. Praha: Vysoká škola cestovního ruchu, hotelnictví a lázeňství. 170 s. ISBN 80-86592-01-4.
- DURDOVÁ, Irena, 2009. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Ostrava: VŠB-TUO. 88 s. ISBN 978-80-248-0827-7.
- EXNER, Lubomír; Tomáš RAITER a Dita STEJSKALOVÁ, 2005. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. Praha: Professional Publishing. 188 s. ISBN 80-86419-73-8.
- FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2003. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- FORET, Miroslav, 2010. *Marketing pro začátečníky*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0.
- FREY, Petr, 2005. *Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití*. Praha: Management Press. 111 s. ISBN 80-7261-129-1.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HADRABA, Jaroslav, 2004. *Produktový mix – tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 216 s. ISBN 80-86473-89-9.
- JANDOVÁ, Dobroslava, 2009. *Balneologie*. Praha: Grada. 404 s. ISBN 978-80-247-2820-9.

- JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. Praha: Grada. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- KIRÁĽOVÁ, Alžbeta, 2002. *Marketing hotelových služeb: předpoklady využití marketingu v hotelu:marketingová strategie:aktivizace marketingového mixu:koordinace marketingových činností*. Praha: Ekopress. 148 s. ISBN 80-86119-44-0.
- KNOP, Karel, 1999. *Lázeňství: ekonomika a management*. Praha: Grada. 231 s. ISBN 80-7169-717-6.
- KOTLER, Philips, 1992. *Marketing Management*. Praha: Victoria Publishing. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- KOTLER, Philips a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philips a Fernando TRIAS DE BES, 2005. *Inovativní marketing*. Praha: Grada. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
- KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ, 2008. *Marketing I*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 127 s. ISBN 978-80-7318-698-2.
- LHOTSKÝ, Jan, 2010. *Strategický management*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3295-1.
- LYKOVÁ, Jana, 2000. *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada. 117 s. ISBN 80-7169-720-6.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MASTERSON, Rosalind a David PICKTON, 2010. *Marketing: an introduction*. Vyd. 2. [London]: Ashford Colour Press. 508 s. ISBN 978-1-84920-570-2. ISBN 978-1-84920-571-9.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SEIFERTO VÁ, Věra, 2003. *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. Praha : Vysoká škola cestovního ruchu, hotelnictví a lázeňství. 120 s. ISBN 80-86592-00-6.

ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ, 2008. *Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních*. Praha: Grada. 199 s. ISBN 978-80-247-2616-8.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

WESTWOOD, John, 2006. *How to write a marketing plan*. 3. vyd. London: Kogan Page Limited. 129 s. ISBN 978-0-7494-4554-6.

ZLÁMAL, Jaroslav, 2009. *Marketing ve zdravotnictví*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. 150 s. ISBN 978-80-7013-503-7.

Internetové zdroje:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Aplikace marketingu - základní podmínka konkurenceschopnosti českých lázeňských subjektů v podmínkách Evropské unie. In: Hotel Fontána. cestovni-ruch [online]. Poslední aktualizace 30.5.2006 [cit. 27.2.2013]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/zdroje/lazne-marketing.php>

QUICKMBA. SWOT analysis. *QuickMBA.com* [online]. © 1999-2010 [cit. 4.4.2013]. Dostupné z: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>

ÚZIS ČR: *Lázeňská péče 2011* [online časopis]. ÚZIS ČR, 2012 [cit. 19.2.2013]. ISSN 1210-8596, (0862-5735). Dostupné z: <http://www.uzis.cz/publikace/lazenska-pece-2011>

VLASTNÍ CESTA. *Metody*. *Vlastnicesta.cz* [online]. © 2006-2009 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody-1/porteruv-model-konkurencnich-sil-1>

<http://www.lecebne-lazne.cz>

<http://business.center.cz>

<http://www.jedemedolazni.cz>

<http://www.justice.cz>

<http://www.uzis.cz>

<http://www.csu.cz>

<http://www.minigolf.cz/>

<http://www.aquapark-uh.cz/>

<http://www.skifilipov.info/rs/>

<http://www.slovackemuzeum.cz/doc/6/>

<http://www.albatrosonv.cz/>

<http://www.hrad-buchlov.cz/>

<http://www.zahradnininigolf.cz/rekreacni.html>

<http://lazneluhacovice.cz/>

<http://www.laznehodonin.cz/>

<http://www.royalspa.cz/>

Právní předpisy:

Zákon 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 164/2001 Sb. o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech (lázeňský zákon)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
Kč	Koruna česká
SSL	Svaz léčebných lázní České republiky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vlastnosti služeb (vlastní zpracování).....	15
Obr. 2. Základní koncept řízení (Kotler, 2004, s. 108).....	18
Obr. 3. Fáze plánování (Bělohávek, Šuleř a Košťan, 2001, s. 96)	20
Obr. 4. Úloha a postavení marketingu (Zlámal, 2009, s. 52).....	25
Obr. 5. Porterův model (Vlastní cesta)	28
Obr. 6. Životní cyklus výrobku (vlastní zpracování)	37
Obr. 7. Mapa lázní v ČR (Svaz léčebných lázní ČR)	44
Obr. 8. Logo lázní (Sirmaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o., 2013).....	46
Obr. 9. Varianty drah (Zahradní minigolf, 2013).....	86

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. SWOT analýza (vlastní zpracování).....	33
Tab. 2. Ceník doplatků za ubytování pro rok 2013 (Sirnaté Lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o., 2013, vlastní zpracování)	51
Tab. 3. Ceník ubytování a stravy (plná penze) pro rok 2013 (Sirnaté Lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o., 2013, vlastní zpracování).....	51
Tab. 4. Ceny za osobu a pobyt v Kč (Sirnaté Lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o., 2013, vlastní zpracování)	52
Tab. 5. Hospodářský výsledek za období 2009 – 2012 (vlastní zpracování).....	56
Tab. 6. Míra nezaměstnanosti v letech 2007 – 2012 pro Zlínský kraj (vlastní zpracování)	56
Tab. 7. Srovnání lázní dle kritérií (vlastní zpracování)	60
Tab. 8. Závěr Porterova modelu (vlastní zpracování).....	60
Tab. 9. Náklady projektu „Ozdravný pobyt pro rodiny s dětmi“ (vlastní zpracování)	78
Tab. 10. Hrozba rizika programu (vlastní zpracování)	82
Tab. 11. Náklady projektu „Výstavba minigolfu“ (vlastní zpracování)	88
Tab. 12. Hrozba rizika výstavby minigolfu (vlastní zpracování).....	91

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Ceník procedur a výkonů	103
Příloha P II: Organizační struktura Sirnatých lázní Ostrožská Nová Ves, s.r.o.....	105
Příloha P III: Vývoj počtu pacientů za období 2008 – 2012.....	106
Příloha P IV: Indikační seznam pro Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o.....	107
Příloha P V: Pravidla pro hru minigolfu	108
Příloha P VI: Analýza PESTE	109
Příloha P VII: Analýza mikroprostředí	110
Příloha P VIII: Reklamní leták lázní.....	111
Příloha P IX: Hrací plán pro minigolf.....	115

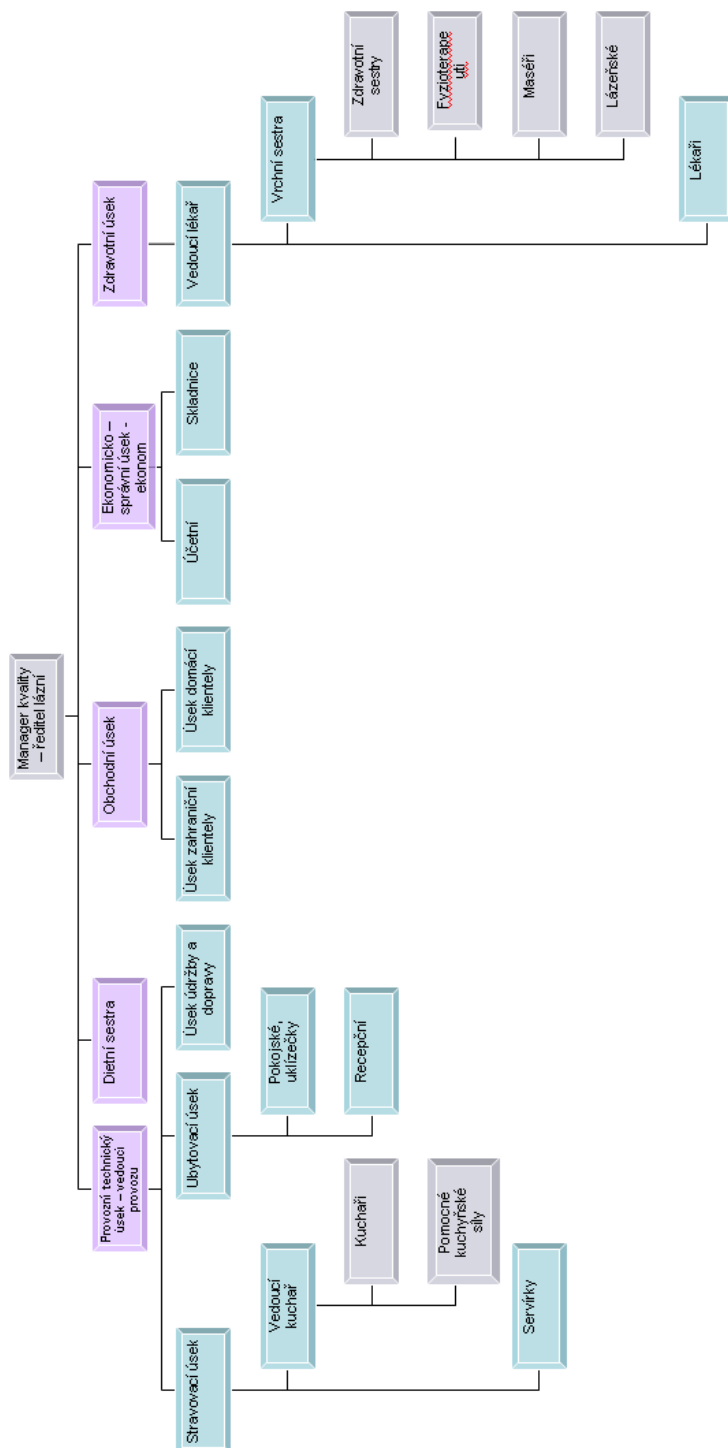
PŘÍLOHA P I: CENÍK PROCEDUR A VÝKONŮ

Ceník léčebných procedur pro rok 2013 / Ceny v Kč - pro lázeňskou léčbu v minimální délce 3 dnů s lékařskou prohlídkou lázeňským lékařem	
Koupele	
Koupel v minerální sirmé vodě včetně zábalu	300 Kč
Vířivá koupel dolních končetin včetně zábalu	250 Kč
Vířivá koupel v sirmé vodě včetně zábalu	350 Kč
Relaxační koupel klidová (např. mátová, borovicová, levandulová)	400 Kč
Relaxační koupel vířivá (např. mátová, borovicová, řebříčková, jalovcová)	450 Kč
Aromatická koupel klidová (např. jasmín, med, růže, vanilka)	400 Kč
Aromatická koupel vířivá (např. jasmín, tiare, vanilka, pomeranč)	450 Kč
Léčebná koupel přísadová klidová (např. olejová, ovesná, mátová)	420 Kč
Léčebná koupel přísadová vířivá (např. olejová, mátová)	470 Kč
Vstup do bazénu	60 Kč
Vstup do bazénu	40 Kč
Masáže	
Klasická masáž částečná (šije nebo záda)	150 Kč
Klasická masáž celková (záda + šije)	300 Kč
Masáž lávovými kameny částečná	600 Kč
Zábaly	
Přírodní rašelinový zábal částečný	300 Kč
Parafinový - lavatherm jednoduchý	100 Kč
Kryoterapie - chladivé zábaly	100 Kč
Inhalace	
Inhalace individuální	80 Kč
Inhalace léčivým přípravkem	100 Kč
Elektroléčba	
DD proudy	150 Kč
IF proudy	150 Kč
Krátkovlnná diatermie	150 Kč
Tens proudy	150 Kč
Ultrazvuk	150 Kč
Trabert proudy	150 Kč
VAS-07	150 Kč
Speciální terapie	
Akupunktura - první sezení s konzultací	600 Kč
Akupunktura - další sezení	400 Kč
Fototerapie (Valdmann-UVA, UVB) celotělová	300 Kč
Fototerapie (Valdmann-UVA, UVB) lokální	250 Kč
Lymfatická přístrojová drenáž	300 Kč
Magnetoterapie	150 Kč
Plynové injekce - 1 sezení	100 Kč
Sauna - pronájem 1 hodina-max.5 oso	250 Kč
Laser	150 Kč

<i>Hřebenový zářič</i>	100 Kč
<i>Masťová terapie</i>	150 Kč
<i>Extremítér (vakuoterapie)</i>	150 Kč
<i>Léčebný tělocvik s fyzioterapeutem</i>	250 Kč
<i>Individuální cvičení v bazénu s fyzioterapeutem</i>	300 Kč
<i>Skupinové cvičení v bazénu s fyzioterapeutem</i>	200 Kč
<i>Skupinové cvičení s fyzioterapeutem</i>	150 Kč
<i>Cvičení na přístrojích</i>	100 Kč
<i>Nordic Walking - severská chůze</i>	100 Kč
<i>Terénní léčba s fyzioterapeutem</i>	100 Kč
Lékařská a laboratorní vyšetření	
<i>Základní vyšetření</i>	400 Kč
<i>Základní vyšetření (u pobytů do 7 dní)</i>	200 Kč
<i>Základní vyšetření konziliární</i>	200 Kč
<i>Kontrolní vyšetření</i>	200 Kč
<i>Kineziologické vyšetření</i>	300 Kč
<i>Diagnostická vyšetření - EKG</i>	200 Kč
<i>Ošetrovatelská péče - zdravotnická služba</i>	50 Kč
<i>Laboratorní vyšetření CRP</i>	250 Kč
<i>Laboratorní vyšetření krevního cukru</i>	250 Kč
<i>Biochemický rozbor moči</i>	200 Kč

ceník volně prodejných procedur pro rok 2013 /v Kč-bez lékařské prohlídky	
Koupele	
<i>Celková sirtá koupel včetně zábalu</i>	345 Kč
<i>Relaxační koupel klidová (máta, borovice, jalovec, levandule, řebříček)</i>	400 Kč
<i>Relaxační koupel vířivá (máta, borovice, jalovec, levandule, řebříček)</i>	450 Kč
<i>Aromatická koupel klidová (jasmín, med, růže, tiare, vanilka, pomeranč)</i>	400 Kč
<i>Aromatická koupel vířivá (jasmín, med, růže, tiare, vanilka, pomeranč)</i>	450 Kč
Masáže	
<i>Klasická masáž částečná (šije nebo záda)</i>	170 Kč
<i>Klasická masáž celková (záda, šije)</i>	340 Kč
<i>Masáž lávovými kameny (60 minut)</i>	600 Kč
<i>Masáž lávovými kameny (120 minut)</i>	1 200 Kč
Ostatní procedury	
<i>Přírodní rašelinový zábal (částečný)</i>	345 Kč
<i>Nordic Walking s fyzioterapeutem</i>	115 Kč

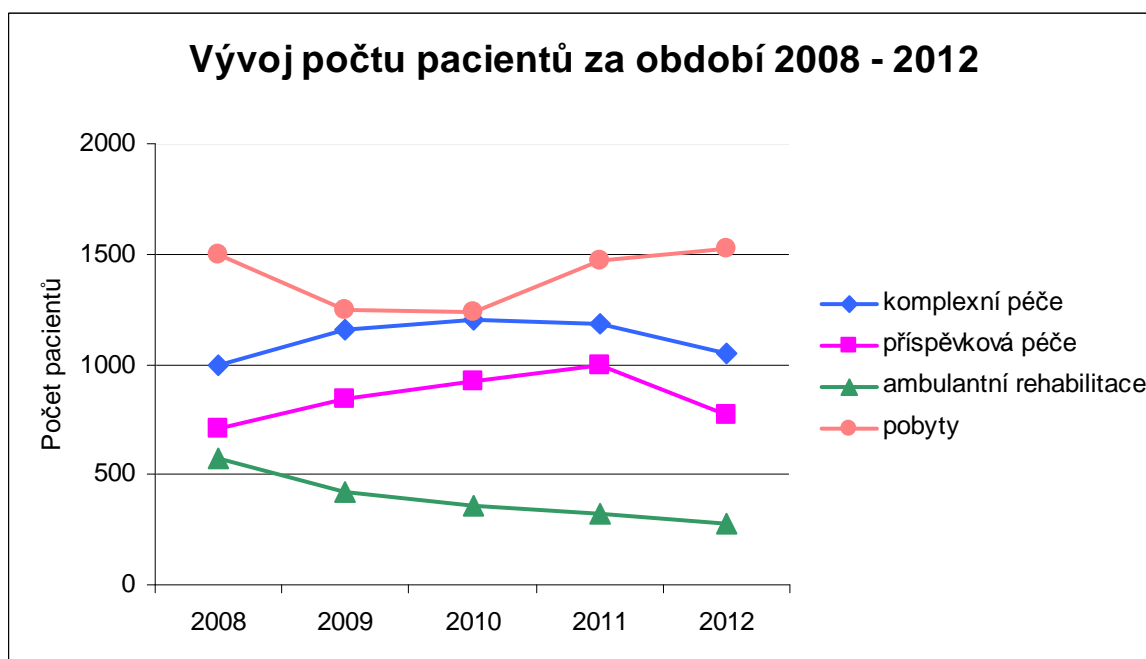
PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SIRNATÝCH LÁZNÍ OSTROŽSKÁ NOVÁ VES, S.R.O.



PŘÍLOHA P III: VÝVOJ POČTU PACIENTŮ ZA OBDOBÍ 2008 – 2012

POČET PACIENTŮ PODLE JEDNOTLIVÝCH LÉČEBNÝCH INDIKACÍ

počet pacientů/ léčebné indikace	CELKEM					Komplexní					Příspěvková					Ambul.rehabilitace					Pobyty				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
POHYBOVÉ	3297	3304	3257	3465	3209	774	920	948	897	838	653	803	862	932	709	576	420	361	319	281	1294	1161	1086	1317	1381
KOŽNÍ	365	349	392	418	362	226	239	251	283	215	57	37	64	61	65						82	73	77	74	82
BEZ LÉČBY	118	15	74	82	66																118	15	74	82	66
CELKEM	3780	3668	3723	3965	3637	1000	1159	1199	1180	1053	710	840	926	993	774	576	420	361	319	281	1494	1248	1237	1473	1528



**PŘÍLOHA P IV: INDIKAČNÍ SEZNAM PRO SIRNATÉ LÁZNĚ OSTROŽSKÁ
NOVÁ VES, S.R.O.**

Choroba - anamnéza		délka pobytu ve dnech	Druh péče: K-komplexní P- příspěvková
VI Nemoci nervové			
VI/1	<i>Obrna lícního nervu, chabé obrny, postpoliomyelitický syndrom</i>	21, 14	K, P
VI/2	<i>Polyneuropatie s paretickými projevy</i>	21, 14	K, P
VI/3	<i>Kořenové syndromy s iritačně-zánikovým syndromem</i>	21, 14	K, P
VI/4	<i>Zánětlivé nemoci centrálního nervstva</i>	21, 14	K, P
VI/5	<i>Hemiparézy a paraparézy cervního původu se známkami obnouvající se funkce</i>	21, 14	K, P
VI/6	<i>Stavy po poraněních a operacích mozku, míchy a periferního svalstva</i>	21, 14	K, P
VI/7	<i>Roztroušená skleróza a jiná demyelinizační onemocnění v remisi</i>	21, 14	K, P
VI/8	<i>Nervosvalová onemocnění primární, sekundární a degenerativní</i>	21, 14	K, P
VI/9	<i>Syringomyelie s paretickými projevy</i>	21, 14	K, P
VI/10	<i>Dětská mozková obrna</i>	21, 14	K, P
VI/11	<i>Parkinsonova nemoc</i>	21, 14	K, P
VII Nemoci pohybového ústrojí			
VII/1	<i>Revmatoidní artritidy I-IV st. včetně juvenilní artritidy</i>	21, 14	K, P
VII/2	<i>Ankylozující spondylitis (M. Bechtěrev)</i>	21, 14	K, P
VII/3	<i>Ostatní séronegativní spondartritidy (psoriatická artritida, Reiterův syndrom, enteropatické artritidy, a reaktivní (parainfekční) a druhotné artritidy)</i>	21, 14	K, P
VII/4	<i>Mimokloubní revmatismus, difúzní onemocnění pojiva</i>	21, 14	K, P
VII/5	<i>Osteoporóza s komplikacemi, kostní změny</i>	21, 14	K, P
VII/6	<i>Bolestivé syndromy šlach, šlachových pochev, burz, úponů svalů, kosterních svalů nebo kloubů</i>	21, 14	K, P
VII/7	<i>Koxartroza, gonartroza</i>	21, 14	K, P
VII/8	<i>Artrózy v ostatních lokalizacích, artropatie</i>	21, 14	K, P
VII/9	<i>Chroický vertebrogenní algický syndrom funkčního původu</i>	21, 14	K, P
VII/10	<i>Stavy po ortopedických operacích s použitím kloubní náhrady</i>	21, 14	K, P
VII/11	<i>Stavy po úrazech pohybového ústrojí</i>	21, 14	K, P
VII/12	<i>Stavy po amputacích dolní končetiny</i>	21, 14	K, P
X Nemoci kožní			
X/1	<i>Atopický ekzém</i>	21, 14	K, P
X/2	<i>Psoriasis vulgaris, generalisata et arthropatica</i>	21, 14	K, P
X/3	<i>Toxická kontaktní dermatitis, ekzém jako z povolání v soustavné péči dermatovenerologa</i>	21, 14	K, P
X/4	<i>Chronické dermatózy</i>	21, 14	K, P
X/5	<i>Toxické kontaktní dermatitidy a ekzém profesionálního původu v soustavném odborném léčení</i>	21, 14	K, P

PŘÍLOHA P V: PRAVIDLA PRO HRU MINIGOLFU

PRAVIDLA HRY
1. Cílem hry je dopravit v co nejmenším počtu úderů míček ze základního umístění do jamky. Vítězem je hráč s nejmenším součtem úderů na všech dráhách.
2. Dráhy se hrají v pořadí od 1 do 18, podle číselného označení (záleží na počtu drah, 18 je standardní počet drah pro závodní minigolf).
3. Začíná se ze základního umístění. Pokud míček po úderu nepřekoná překážku (nebo červenou čáru), musí hráč další úder hrát opět ze základního umístění.
4. Maximální počet úderů na jamku je 6. Pokud se nepodaří trefit do jamky na šest úderů, hráč obdrží jeden trestný úder a zapíše si do tabulky 7.
5. Dojde-li k překonání překážky (červené čáry), hraje se další úder z místa, kde se míček zastavil. Zastaví-li se míček u okraje dráhy nebo blízko mantinelu, je možné míček položit kolmo na černou čáru (cca 20 cm od mantinelu) a hrát úder z tohoto místa.
6. Pokud míček opustí dráhu před překážkou (červená čára), hraje se další úder ze základního umístění, opustí-li dráhu za překážkou, hraje se úder z černé čáry, z místa, kde míček dráhu opustil. Při vyskočení míčku z dráhy není započítáván trestný bod.
7. Není-li na dráze červená čára, hraje se každý úder ze základního umístění.
8. Je-li hřiště eternitové, je zakázáno na něj stoupat. To neplatí pro betonová hřiště.

PŘÍLOHA P VI: ANALÝZA PESTE

ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	
Faktor	Známka (1 nejnižší, 7 nejvyšší)
Politické a právní prostředí	
<i>Právní úprava lázeňství</i>	5
<i>Politická situace v ČR</i>	4
<i>Daňová politika</i>	4
Celkem/Průměrná známka	13 / 4,33
Ekonomické prostředí	
<i>Ekonomika a krize</i>	3
<i>Růst hospodářského výsledku</i>	4
<i>Ekonomická konkurenceschopnost</i>	6
Celkem/Průměrná známka	13 / 4,33
Sociální, kulturní a demografické prostředí	
<i>Míra nezaměstnanosti v kraji</i>	5
<i>Oblíbenost lázeňských pobytů</i>	6
<i>Výskyt sirnaté vody</i>	7
<i>Region a okolí</i>	6
<i>Věková struktura pacientů</i>	4
Celkem/Průměrná známka	28 / 5,6
Technické a technologické prostředí	
<i>Výzkum a vývoj</i>	4
<i>Trendy v marketingu</i>	5
<i>Náklady na modernizaci</i>	2
Celkem/Průměrná známka	11 / 3,66
Ekologické prostředí	
<i>Odpadové hospodářství</i>	7
<i>Snižování spotřeby energií</i>	6
Celkem/Průměrná známka	13 / 6,5

PŘÍLOHA P VII: ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ

ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	
Faktor	Známka (1 nejnižší, 7 nejvyšší)
Marketing	
<i>Kvalita marketingu</i>	5
<i>Image</i>	6
<i>Prezentace lázní</i>	6
<i>Podpora prodeje</i>	4
<i>Kvalita služeb</i>	6
Celkem/Průměrná známka	27 / 5,4
Služby	
<i>Vlastní ubytování</i>	7
<i>Soběstačnost</i>	7
<i>Moderní technické vybavení</i>	6
Celkem/Průměrná známka	20 / 6,67
Organizace	
<i>Stabilita personálu</i>	6
<i>Vhodné pracovní prostředí</i>	6
<i>Kvalifikace zaměstnanců</i>	7
<i>Výhody pro zaměstnance</i>	6
Celkem/Průměrná známka	25 / 6,25
Finance	
<i>Konkurenceschopnost cen</i>	6
<i>Nezadluženost</i>	6
<i>Náklady na provoz</i>	5
Celkem/Průměrná známka	17 / 5,67

PŘÍLOHA P VIII: REKLAMNÍ LETÁK LÁZNÍ

LÁZEŇSKÝ RELAX NA MORAVSKÉM SLOVÁCKU

Zpřijemněte si dlouhé zimní měsíce nebo období adventu a dopřejte si příjemné chvíle relaxace a nevšedních zážitků v krásném prostředí SIRNATÝCH LÁZNÍ Ostrožská Nová Ves. Při lázeňských a relaxačních procedurách překonáte únavu náročných všedních dnů a skutečně si odpočínáte.



PROFESIONÁLNÍ PÉČE, TRADICE A MORAVSKÁ SRDEČNOST

ZIMNÍ LÁZEŇSKÝ RELAX (NEDĚLE - STŘEDA)

Program:

- 3x ubytování v pokoji vybrané kategorie
- 3x polopenze (snídaně, večeře - výběrová strava)
- Vstupní lékařská konzultace
- 1x relaxační přísadová koupel
- 1x přírodní rašelinový zábal
- 1x parafinový zábal lavatherm
- 2x klasická masáž částečná
- Dárkový balíček při příjezdu
- Volný vstup do bazénu a whirlpoolu ve vyhrazených hodinách

**již od
2.960 Kč**

PŘEDVÁNOČNÍ RELAX V LÁZNÍCH

Program:

- 7x ubytování v pokoji vybrané kategorie
- 7x plná penze - výběrová strava
- Vstupní lékařská konzultace
- 1x přísadová koupel
- 1x klasická masáž částečná
- 1x masáž lávovými kameny
- 1x přírodní rašelinový zábal
- 1x regenerační ledová maska s vitamínem C a Aloe Vera
- 1x volný vstup na kulturní akci nebo taneční večer
- 1x poukázka na transfer na vánoční jarmark do Uherského Hradiště
- Volný vstup do bazénu a whirlpoolu ve vyhrazených hodinách
- Malé překvapení při příjezdu

**Jednolůžkový
pokoj bez
příplatku!**



Ceník pobytu / Ceny za osobu v Kč / platný pro období: 28.10. - 16.12.2012, 20.1. - 2.3.2013	
Kategorie ubytování	3 noci
Hlavní budova Sirmaté lázně	
Jednolůžkový pokoj	3.560,-
Dvoulůžkový pokoj	3.260,-
Dependance Vlasta, Šárka	
Dvoulůžkový pokoj	2.960,-

V ceně pobytu není zahrnut lázeňský poplatek 12,- Kč/osoba/den.

Ceník pobytu / Ceny za osobu v Kč	
Kategorie ubytování	25.11. - 16.12.2012
Hlavní budova Sirmaté lázně	
Jednolůžkový pokoj	7.430,-
Dvoulůžkový pokoj	7.430,-
Dependance Vlasta, Šárka	
Dvoulůžkový pokoj	6.730,-

V ceně pobytu není zahrnut lázeňský poplatek 12,- Kč/osoba/den.

SIRNATÉ LÁZNĚ
OSTROŽSKÁ NOVÁ VES

SIRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, Kunovská 664, 687 22 Ostrožská Nová Ves
Tel.: +420 572 437 200, Fax: +420 572 437 252, E-mail: sales@laznenovaves.cz
www.laznenovaves.cz, www.royalspa.cz

LÁZEŇSKÝ RELAX NA MORAVSKÉM SLOVÁCKU

Dopřejte si příjemné chvílky relaxace a nevšedních zážitků uprostřed probouzející se jarní přírody nebo v období babího léta v krásném prostředí SÍRNATÝCH LÁZNÍ Ostrožská Nová Ves. Při relaxačních procedurách a poznávání okolí překonáte únavu náročných všedních dnů a skutečně si odpočínáte. Okolí je jako stvořené pro procházky či výlety, ať už pěšky nebo na kole.



PROFESIONÁLNÍ PÉČE, TRADICE A MORAVSKÁ SRDEČNOST

JARNÍ LÁZEŇSKÝ RELAX PODZIMNÍ LÁZEŇSKÝ RELAX

již od
7.300 Kč

Příjemná a klidná rodinná atmosféra, malebné prostředí, relaxační procedury a poznávání tradic Moravského Slovácka - to vše Vám zaručí opravdový odpočinek během týdenního relaxačního pobytu.

Program:

- 7x ubytování v pokoji vybrané kategorie
- 7x plná penze – výběrová strava (na přání možnost dietní stravy)
- vstupní konzultace u lázeňského lékaře
- 7x lázeňská procedura dle doporučení lékaře
- polodenní výlet za tradicemi Moravského Slovácka
- **Bonus:** malé překvapení při příjezdu

Ceník pobytu / Ceny za osobu v Kč		
Kategorie ubytování		26.2. - 5.5.2012 7.10. - 27.10.2012
Sírnaté lázně	Jednolůžkový pokoj	8.980,-
	Dvoulůžkový pokoj	8.000,-
Depandance Vlasta, Šárka	Dvoulůžkový pokoj	7.300,-

V ceně není zahrnut lázeňský poplatek ve výši 12,- Kč/osoba/den.



SÍRNATÉ LÁZNĚ Ostrožská Nová Ves, Kunovská 664, 687 22 Ostrožská Nová Ves
Tel.: +420 572 437 200, Fax: +420 572 437 252, E-mail: sales@laznenovaves.cz
www.laznenovaves.cz, www.royalspa.cz


SÍRNATÉ LÁZNĚ
OSTROŽSKÁ NOVÁ VES

Poznejte krásy zdejšího kraje Erleben Sie diese Region



Slovácko je proslulé bohatým folklórem, vlnicemi a četnými výnmými skiby. Okolí je ideální pro cyklisty.

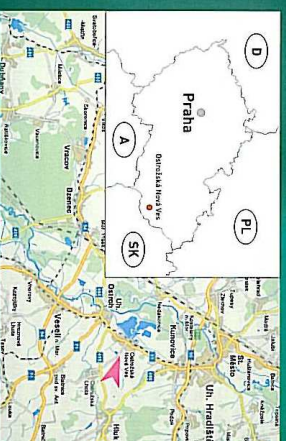
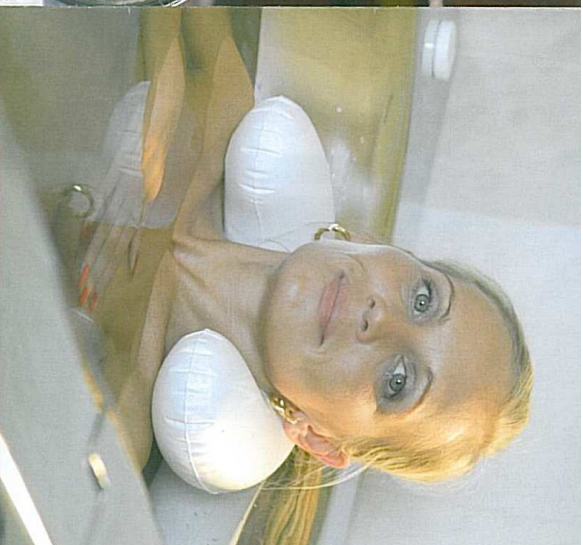
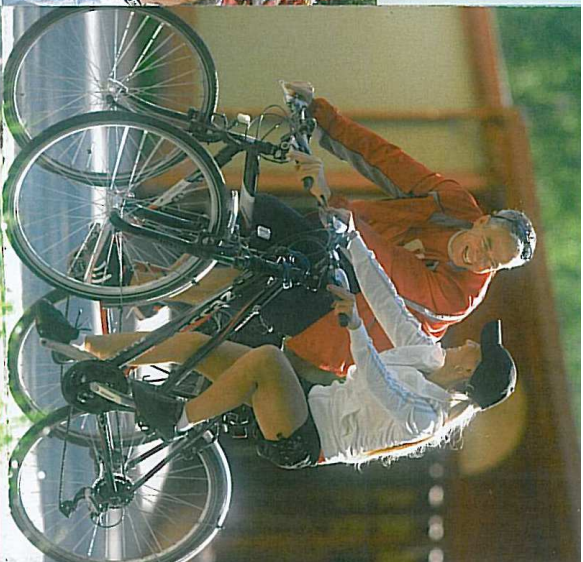
- Folklorní akce - letní hudební odpoledne na kolonádě
- Vinné sklípky, vinařské slavnosti
- Unikátní večer naučná stezka
- Cykloturistika
- Tenisová kurty v lázeňském areálu
- Půjčovna kol a sportovního vybavení
- Stenopísková jezera - koupání, rybolov

Mehrliche Slowakei ist berihmt mit reichen Folkloretaditionen, Weinbergen und zahlreiehen Weinleuten. Die Umgebung ist vor allem für Radfahrer ideal.

- Folklovereanstaltungen - im Sommer auf der Kolonnade
- Wein Keller, Wein feste
- Unikater Biennaturlehrpfad
- Radwege in unmittelbarer Nähe
- Tennisplätze im Kurparkareal
- Fahrrad- und Sportausrüstungsaustleih
- Schwimmbereen in der Umgebung - Baden, Angeln



*Slovácká lázeň
Koupišská Stava*



SIRNATÉ LÁZNĚ / SCHWEFELBAD OSTROŽSKÁ NOVÁ VES
Kunovská 664, 687 22 Ostrožská Nová Ves
Česká republika / Tschechische Republik
Tel.: +420 572 437 200, Fax: +420 572 437 252
sales@laznenovaves.cz
www.laznenovaves.cz
www.royalspa.cz



ISO 9001

SIRNATÉ LÁZNĚ
ROYAL SPA

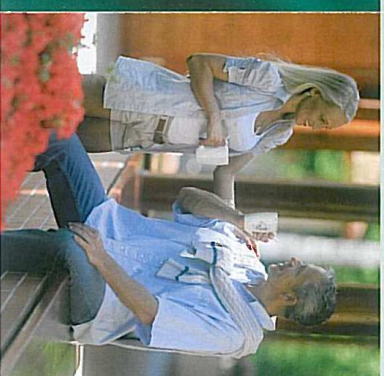
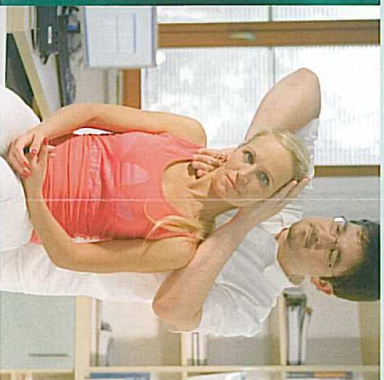
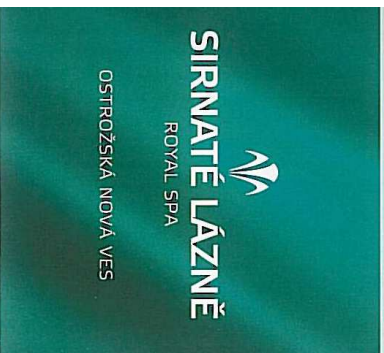
OSTROŽSKÁ NOVÁ VES

Péče o vás a vaše zdraví
Pflege um Ihre Gesundheit



Léčebné a relaxační procedury
Heil- und Erholungsbehandlungen

Vyberte si z našich pobytů
Angebot unserer Aufenthalte



Dopřejte si péči o své zdraví. Díky sirmatým minerálním pramenům a zásaditou našich odborníků se budete cítit opět skvěle.

- Komplexní služby pod jednou střechou
- Profesionální lázeňská péče, prvotřídní rehabilitace
- Zdravotnická služba 24 hodin denně
- Lázeňská léčba: nemoci pohybového aparátu a nemoci kůže
- Balneoprovoz s širokou nabídkou procedur
- Zákroky estetické dermatologie
- SINDVA – lázeňská kosmetika ze sirmatých pramenů
- Možnost dietního stravování a konzultace s nutričním terapeutem
- Bazén s prolipoudeň, whirlpool, sauna, solárium, sluneční lázně
- Kosmetický a kadeřnický salon, pedikúra, manikúra

Lassen Sie uns Ihre Gesundheit pflegen. Dank Ihresigen Mineralischwefelquellen sowie auch dank unseren medizinschen Fachleuten werden Sie sich wieder großartig fühlen.

- Komplexe Dienstleistungen unter einem Dach
- Professionelle Körperpflege, erstklassige Rehabilitation
- Schwesterndienst rund um die Uhr
- Heilkurtherapie: Erkrankungen des Bewegungsapparates und Hauterkrankungen
- Balneobetrieb mit reichem Angebot an Kurbehandlungen
- Behandlungen der ästhetischen Dermatologie
- SINDVA – Kosmetik mit Zusatz von Schwefelquellen
- Diätkost und Konsultation mit Nährtherapeuten möglich
- Schwimmbad mit Gegenstrom, Whirlpool, Sauna, Solarium, Sonnenbad
- Kosmetik, Friseur, Pediküre, Maniküre

Vyberte si z naší široké nabídky léčebných a relaxačních procedur.

- Minerální sirmé koupele – křídlové, vřínové
- Přísadové koupele – máťová, borovicová, jasmínová, vanilková a jiné
- Masáže – klasické, lávový kámeny
- Zábavní přírodní rašelinové a parafinové
- Rehabilitační cvičení, individuální rehabilitace
- Nordic Walking
- Akupunktura, akupresura
- Elektročlěba, plynové injece, inhalace

Wählen Sie von unserem breiten Angebot an Heil- und Erholungsbehandlungen.

- Mineralischwefelbäder – Ruhe- oder Wirtehbäder
- Bäder mit Zusatz – Minze, Kiefer, Jasmin, Vanille und andere
- Massagen – klassische oder Lavasteinmassagen
- Packungen – Naturfot oder Paraffin
- Rehabilitation, Individuelle Heilgymnastik
- Nordic Walking
- Akupunktur, Akupressur
- Elektrotherapie, Gasinjektionen, Inhalationen

Kompletní nabídka pobytů je Vám k dispozici na internetových stránkách a v katalogu, který Vám na požádání zdarma zašleme.

- Komplexní a příspěvková lázeňská léčba
- Ambulantní lázeňská léčba a rehabilitace
- Týdenní samoplátecké léčebné a relaxační pobytů
- Speciální nabídky pobytů – Pro cyklisty; Pobyt s Jízdou kraji, Lázeňský relax
- Krátkodobé a víkendové pobytů

Komplettes Aufenthaltsangebot steht Ihnen auf unseren Internetseiten und im Angebotskatalog zur Verfügung. Den aktuellen Katalog senden wir Ihnen gerne zu.

- Einwöchige Heil- und Erholungsaufenthalte
- Spezielle Aufenthalte und Sonderaktionen – Für Radfahrer, Kurrelax
- Kurzfristige und Wochenendaufenthalte



