

Projekt zvýšení konkurenceschopnosti Lázní Hodonín

Bc. Petra Kozáková

Diplomová práce 2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Kozáková**
Osobní číslo: **M12887**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti Lázní Hodonín**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury proveďte teoretický rozbor poznatků vztahujících se ke konkurenceschopnosti a marketingovému řízení v lázeňství.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současné úrovně marketingového řízení v Lázních Hodonín.
- Zpracujte projekt zvýšení konkurenceschopnosti Lázní Hodonín.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: RADIX, 2002, 272 s. ISBN 80-86031-35-7.

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 175 s. ISBN 978-80-251-3243-0.

FOX, Vanessa. Marketing in the Age of Google. 1st ed. Hoboken: N.J.: John Wiley, 2010, 242 s. ISBN 978-047-0537-190.

THOMAS, Richard K. Health services marketing. 2nd ed. New York: Sprinter science+Bussines Media, 2008, 157 s. ISBN 978-0-387-73604-4.

SEIFERTO VÁ, Věra. Marketing v lázeňském cestovním ruchu. 1. vyd. Praha: VŠ cestovního ruchu, hotelnictví a lázeňství, 2003, 120 s. ISBN 80-86592-00-6.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/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;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/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;

¹ zákon 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 nevdělečně 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 nahlížení 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.

² 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, § 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).

³ 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, § 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 mohou užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25. 2014

Radokosa

⁴ 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, § 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na projekt zvýšení konkurenceschopnosti Lázní Hodonín. Teoretická část práce je rozdělena do dvou kapitol a jsou v ní zpracovány stěžejní pojmy dané problematiky na základě dostupné literatury. První kapitola teoretické části se zabývá problematikou marketingového řízení, analýzou makroprostředí, analýzou vnitřního mikroprostředí, Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, SWOT analýzou. Dále se teoretická část zabývá vysvětlením pojmů marketing služeb a marketingový mix v lázeňství. Druhá kapitola v teoretické části je věnována tématu konkurence a konkurenceschopnost. Praktická část je rozdělena na dvě části, a to na část analytickou a část projektovou. V analytické části je nejdříve popsáno lázeňství, vzápětí jsou představeny samotné Lázně Hodonín včetně jejich historie a nabídky služeb, dále je provedena analýza makroprostředí, analýza vnitřního mikroprostředí, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, jejichž součástí je i vícekritériální hodnocení konkurence a dotazníkové šetření. Všechny tyto analýzy jsou shrnuty ve SWOT analýze. Na základě zjištěných informací z analýz jsou navrženy strategické cíle a doporučeny prostředky k jejich dosažení ve formě návrhu projektů.

Klíčová slova: marketingové řízení, marketingová analýza, marketingový mix v lázeňství, konkurence a konkurenceschopnost, lázeňství, Lázně Hodonín.

ABSTRACT

The thesis is focused on the project to increase competitiveness Spa Hodonin. The theoretical part is divided into two chapters and it worked out the basic terms of the issue on the basis of the available literature. The first chapter of this part deals with problems of marketing management, analysis of micro and macro analysis of internal microenvironment, Porter's five forces model, SWOT analysis. Furthermore, the theoretical part explaining the term marketing services and marketing mix in the spa. The second chapter of the theoretical part is devoted to the topic of competition and competitiveness. The practical part is divided into two parts, namely the analytical part and a part of the project. The analytical part of the spa is first described, then presents itself Spa Hodonín including their history and service offerings, further analysis of micro and macro analysis of internal microenvironment, Porter's five forces analysis, which includes the multi-criteria evaluation and competition survey. All these Analyzes are summarized in the

SWOT analysis. Based on the information from the Analyzes are proposed strategic objectives and recommended means to achieve them in the form of proposals.

Keywords: marketing management, marketing analysis, marketing mix in the spa industry, competition and competitiveness, spa, Spa Hodonín.

Tímto bych velmi ráda poděkovala paní doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za velmi cenné rady a připomínky při vedení mé diplomové práce. Ráda bych také poděkovala zaměstnancům Lázní Hodonín, za poskytnuté informace nutné ke zpracování této práce.

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

Motto

„Nekonečně a nevyčerpatelně vyvěrají minerální prameny, jejichž zurčení zní nemocným jako hudba života.“

(Josef Pfister, 1842)

OBSAH

ÚVOD	13
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	15
1.1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	15
1.2 MARKETINGOVÁ ANALÝZA	16
1.2.1 Analýza makroprostředí	17
1.2.1.1 Politické a právní prostředí	17
1.2.1.2 Ekonomické prostředí	17
1.2.1.3 Sociální, demografické a kulturní prostředí	18
1.2.1.4 Technické a technologické prostředí	18
1.2.1.5 Ekologické prostředí	18
1.2.2 Analýza vnějšího mikroprostředí	18
1.2.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů	19
1.2.2.2 Hrozba substitutu	19
1.2.2.3 Vyjednávací síla zákazníků	19
1.2.2.4 Konkurenční rivalita v odvětví	19
1.2.2.5 Hrozba nových konkurentů na trh	20
1.2.3 Analýza vnitřního mikroprostředí	20
1.2.4 SWOT analýza	20
1.2.4.1 Silné stránky	21
1.2.4.2 Slabé stránky	21
1.2.4.3 Příležitosti	21
1.2.4.4 Hrozby	21
1.3 MARKETING SLUŽEB	22
1.3.1 Klasifikace služeb	22
1.3.1.1 Terciální	22
1.3.1.2 Kvartérní	23
1.3.1.3 Kvintérní	23
1.3.2 Vlastnosti služeb	23
1.3.2.1 Nehmotnost	23
1.3.2.2 Neoddělitelnost	23
1.3.2.3 Proměnlivost	24
1.3.2.4 Pomíjivost	24
1.3.2.5 Absence vlastnictví	24
1.4 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ V LÁZEŇSTVÍ	24
1.4.1 Marketingový mix v lázeňství	24
1.4.1.1 Služba jako lázeňský produkt	25
1.4.1.2 Cena	25
1.4.1.3 Distribuce	26
1.4.1.4 Komunikace	26
1.4.1.5 Materiální prostředí	27
1.4.1.6 Lidé	27
1.4.1.7 Procesy	27
2 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	28

2.1	MARKETING KONKURENCESCHOPNOSTI	28
2.2	ÚLOHA REKLAMY JAKO NÁSTROJ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	28
2.3	ANALÝZA KONKURENTŮ.....	29
2.3.1	Identifikace konkurenční firmy	29
2.3.2	Určení cílů konkurence	29
2.3.3	Identifikace konkurenčních strategií	30
2.3.4	Hodnocení silných a slabých stránek konkurence.....	30
2.3.4.1	Podíl na trhu	30
2.3.4.2	Podíl mysli	30
2.3.4.3	Podíl srdce.....	30
2.3.5	Odhad reakce konkurenta	31
2.3.6	Výběr konkurentů.....	31
2.3.6.1	Silní nebo slabí konkurenti	32
2.3.6.2	Blízká či vzdálená konkurence.....	32
2.3.6.3	Dobří nebo špatní konkurenti.....	32
2.4	KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	32
2.4.1	Konkurenční postavení	33
2.4.1.1	Celkové prvenství v nákladech	33
2.4.1.2	Diferenciace	33
2.4.1.3	Zaměření	33
2.4.2	Konkurenční tahy	33
2.4.2.1	Strategie tržního lídra	34
2.4.2.2	Strategie vyzyvatele.....	36
2.4.2.3	Strategie následovatele	38
2.4.2.4	Strategie mikrosegmentáře.....	39
3	ZÁVĚR Z TEORETICKÉ ČÁSTI	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
4	LÁZEŇSTVÍ	43
4.1	HISTORICKÝ VÝVOJ LÁZEŇSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE	44
4.1.1	Období do 2. světové války.....	44
4.1.2	Období po 2. světové válce	44
4.2	AKTUÁLNÍ STAV LÁZEŇSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	45
4.2.1	Svaz léčebných lázní České republiky	47
4.2.2	Sdružení lázeňských míst České republiky.....	47
4.2.3	Svaz zdravotních pojišťoven České republiky.....	47
4.3	ČLENĚNÍ LÁZNÍ PODLE PŘÍRODNÍCH LÉČIVÝCH ZDROJŮ.....	48
4.3.1	Termální lázně	48
4.3.2	Slatinné lázně	48
4.3.3	Radonové lázně	48
4.3.4	Bahenní lázně	48
4.3.5	Klimatické lázně.....	48
4.3.6	Minerální lázně.....	48
4.4	DRUHY LÁZEŇSKÉ PÉČE.....	49
4.4.1	Komplexní lázeňská péče	49
4.4.2	Příspěvková lázeňská péče.....	49
4.4.3	Samoplátci.....	49

4.5	INDIKAČNÍ SEZNAM	49
5	CHARAKTERISTIKA LÁZNÍ HODONÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	52
5.1	HISTORIE LÁZNÍ HODONÍN	53
5.2	LÉČEBNÉ SLUŽBY	54
5.3	UBYTOVACÍ SLUŽBY	55
5.4	STRAVOVACÍ SLUŽBY	56
5.5	VOLNOČASOVÉ SLUŽBY	57
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU LÁZNÍ HODONÍN	59
6.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	59
6.1.1	Politické a právní prostředí	59
6.1.2	Ekonomické prostředí	60
6.1.3	Sociální, demografické a kulturní prostředí	61
6.1.4	Technické a technologické prostředí	62
6.1.5	Ekologické prostředí	62
6.1.6	Závěr z PESTE analýzy	62
6.2	ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ	63
6.2.1	Vyjednávací síla zákazníků	63
6.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů	64
6.2.3	Hrozba substitutu	64
6.2.4	Konkurenční rivalita v odvětví	65
6.2.5	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	65
6.2.6	Vícekritériální hodnocení konkurence	66
6.2.7	Dotazníkové šetření	67
6.2.8	Závěr z Porterova modelu	75
6.3	ANALÝZA VNITŘNÍHO MIKROPROSTŘEDÍ	76
6.3.1	Marketing firmy	76
6.3.2	Služby	80
6.3.3	Organizace	80
6.3.4	Finance	80
6.3.5	Závěr z interní analýzy	82
6.4	SWOT ANALÝZA	82
7	NÁVRH PROJEKTU ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI LÁZNÍ HODONÍN	85
7.1	STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ	85
7.1.1	Schéma strategie podniku	86
7.2	ZVÝŠIT POČET LÁZEŇSKÝCH HOSTŮ VE VĚKU 25 – 35 LET O 30 % DO 31. 12. 2015	87
7.2.1	Cíl projektu	87
7.2.2	Návrh akčního plánu „Tvorba nových wellness produktů“	88
7.2.2.1	Čokoládová masáž	88
7.2.2.2	Tibetská masáž solnými měšci	88
7.2.2.3	Marocká masáž	88
7.2.2.4	Masáž horkými mušlemi	89
7.2.3	Návrh akčního plánu „Relaxing Spa“	90
7.2.4	Návrh akčního plánu „Aktive Spa“	92

7.2.5	Personál.....	94
7.2.6	Propagace projektu	94
7.2.7	Nákladová analýza.....	95
7.2.8	Zdroje financování.....	97
7.2.9	Návratnost investic	97
7.2.10	Časová analýza	97
7.2.11	Riziková analýza	98
7.2.12	Zhodnocení projektu.....	100
7.3	ZVÝŠIT SPOKOJENOST STÁLÝCH KLIENTŮ O 20 % DO 31. 12. 2015.....	100
7.3.1	Cíl projektu.....	101
7.3.2	Návrh akčního plánu „Věrnostní program pro hosty Lázní Hodonín“	101
7.3.3	Návrh akčního plánu „Výstavba bowlingových drah“	104
7.3.3.1	Realizace výstavby bowlingových drah	105
7.3.3.2	Personál.....	106
7.3.3.3	Propagace projektu	107
7.3.4	Nákladová analýza.....	108
7.3.5	Zdroje financování.....	110
7.3.6	Návratnost investic	110
7.3.7	Časová analýza	111
7.3.8	Riziková analýza	111
7.3.9	Zhodnocení projektu.....	114
7.3.10	Vyhodnocení plnění strategických cílů.....	114
	ZÁVĚR	115
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	117
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	121
	SEZNAM OBRÁZKŮ	122
	SEZNAM TABULEK	124
	SEZNAM PŘÍLOH	125

ÚVOD

V oboru lékařství hrály a do dnes hrají významnou roli, jako jeden z nejstarších prostředků léčení přírodní zdroje, dále pití léčivých vod, koupele a mnoho dalších lázeňských způsobů léčení, které jsou pro své vynikající účinky používány do současnosti.

S růstem životní úrovně obyvatel, kdy lidé začali postupně hledat a objevovat různé možnosti, jak svému zdraví co nejlépe prospět, se postupně začalo rozvíjet i lázeňství, které dnes kromě vyhlášených léčebných pobytů nabízí i pobyty relaxační, rekreační a odpočinkové. Tímto se lázeňství stalo vhodnou příležitostí jak sloučit zdraví a cestovní ruch. S rozvojem lázeňství došlo ale i ke vzniku nových wellness, rehabilitačních a regeneračních center, které nabízejí podobné služby jako lázeňská zařízení, proto je zde téma zvýšení konkurenceschopnosti Lázní Hodonín bezpochybně aktuální.

Diplomová práce se zabývá lázeňstvím, konkrétně Lázněmi Hodonín, které byly otevřeny roku 1979, a tím se staly nejmladšími lázněmi v celé České republice. Lázně Hodonín se nachází na Jižní Moravě přímo uprostřed krásné krajiny Slovácka. Vlastní svůj přírodní léčivý zdroj, zvaný jako jodobromová voda, která je často také nazývána jako solanka.

Hlavním posláním Lázní Hodonín je poskytování odborné léčebné a rehabilitační péče pohybového, kardiovaskulárního, neurologického, kožního a gynekologického charakteru zákazníkům z celé České republiky s důrazem na individuální přístup ke každému zákazníkovi.

Vzhledem ke změně indikačního seznamu, kdy i ostatní lázeňská zařízení získaly možnost poskytovat lázeňskou péči na pohybový aparát, by měly Lázně Hodonín více usilovat o to, aby se k nim jejich stálí klienti rádi vraceli a na základě dobrých referencí získávali nové klienty.

Pro kvalitní zpracování projektu zvýšení konkurenceschopnosti Lázní Hodonín je nutné provést analýzu současné úrovně marketingového řízení v Lázních Hodonín. K tomu bude využita analýza makroprostředí, analýza Porterova modelu pěti konkurenčních sil, jejíž součástí bude i vícekritériální hodnocení a dotazníkové šetření u klientů Lázní Hodonín, dále analýza vnitřního mikroprostředí a v neposlední řadě nebude chybět ani SWOT analýza. Na základě zjištěných nedostatků z provedených analýz jsou navrženy strategické cíle a doporučeny prostředky k jejich dosažení ve formě zpracování projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Marketing je podle Zlámala (2009, s. 21) proces řízení, jehož součástí je poznání, předvídání, ovlivňování a v poslední fázi vyhovění všem potřebám a přáním zákazníka, které navíc svým efektivním a výhodným způsobem zaručí splnění daných cílů organizace.

„But while the core elements of marketing remain the same, ITL no secret that consumer behavior is lifting. We frequently turn to online sources for things we used to get offline—from news and local directories to television shows, music, and mores. This evolution means that the expectations of your potential customers and their methods of interacting with you may be different than before. For instance, they may expect support online, whereas before they may have looked for a number.“ (Fox, 2010, s. 9)

Pro správný chod organizace by mělo být její nedílnou součástí marketingové řízení, které se skládá z analýzy všech marketingových příležitostí, ze studie a výběru cílových trhů, dále z doporučování marketingových strategií, z plánování marketingových kroků, z realizace marketingových činností, a v poslední řadě i z provedení kontroly marketingového snažení. Marketingové řízení zahrnuje řízení všech výše uvedených činností, jejichž hlavním cílem je uspokojení různých potřeb a přání zákazníků, dosažení konkurenčních výhod mezi firmami a využívání všech možných tržních příležitostí se záměrem získání zisku. (Foret, 2012, s. 21; Jakubíková, 2009, s. 92)

Marketingové řízení dle Jakubíkové (2009, s. 92-93) může být zdařilé, ale jen za podmínky, že je rozsáhlý trh, potom když existuje převis nabídky nad poptávkou, dále také když jsou splněny všechny základní potřeby spotřebitelů při existenci konkurence, potom pokud se firmy snaží o udržení nebo zvýšení tržního podílu a v neposlední řadě pokud chtějí firmy řešit potřeby a přání zákazníků.

1.1 Marketingové plánování

„Marketing planning may be defined as the development of systematic process for promoting an organization, a services or a produkt. Marketing planning can be used address a short-term promotional project or comprise a component of a long-term strategic plan.“ (Thomas, 2008, s. 12)

Marketingové plánování je podle Jakubíkové (2009, s. 93) trvalé a hospodárné prosazování tržních a podnikových plánů, které jsou odvozené od primárních podnikových a

marketingových cílů. Marketingové plánování představuje důležitou součást podnikového plánování. Musíme dbát na správné rozlišení pojmů strategické a operativní plánování.

Plánování nám podle Zlámala (2009, s. 141) umožňuje poznat možnosti, které máme (analýza současného stavu), čeho ještě chceme docílit a jak toho chceme docílit (strategie). Dále nám umožňuje vyvarovat se rizik a konfrontacím vznikajících mezi určitými úrovněmi řízení nebo profesemi plynoucími z nedostatku komunikace. Díky plánování lépe využíváme zdroje, které máme k dispozici, a díky kterým máme také dobrou připravenost přizpůsobovat se rychle na právě se odehrávající změny.

Marketingový plánovací proces se skládá podle Jakubíkové (2009, s. 93) z provedení marketingové analýzy mikroprostředí a makroprostředí organizace, ze stanovení domněnek, z vytváření prognóz, z vyhrazení marketingových cílů, z určení marketingových strategií, z vymezení programů, ze sestavení rozpočtu, a z kontroly výsledků, cílů, strategie a programů.

Každý obor podnikání potřebuje dobře stanovený marketingový plán, který napomáhá k naplnění cílů a k praktickému ověření marketingové strategie. Dobře sestavený plán je podle Foreta (2012, s. 35) pro podnik výhodný hlavně tím, že umožňuje zlepšovat výkonnost marketingového procesu a zvyšovat efektivnost ve všech jeho odděleních.

1.2 Marketingová analýza

Marketingová činnost představuje dlouhodobé, trvalé a plánovací aktivity podniku, které se zaměřují na trh a náročné požadavky klientů. Z podstatných marketingových kroků se proto považuje podle Foreta (2012, s. 45) analýza marketingového prostředí, tedy toho, jak skutečně vypadá současná situace na trhu, na který se momentálně zaměřujeme.

„Každá marketingová činnost se odehrává v reálném čase a v reálném prostředí. Obě dvě veličiny jsou však nestabilní. To, co platí dnes, nemusí být platné zítra. Prostředí, které je dáno v momentu analýzy, nemusí být totožné s prostředím v okamžiku rozhodování a především v okamžiku realizace. S touto proměnlivostí v čase je třeba počítat již při analýze prostředí marketingu, je třeba zohledňovat možné trendy vývoje budoucnosti a často tak postavit rozhodování na více variantách.“ (Zlámal, 2009, s. 51)

Analýza marketingového prostředí v sobě zahrnuje analýzu makroprostředí a analýzu vnějšího a vnitřního mikroprostředí.

1.2.1 Analýza makroprostředí

Marketingové makroprostředí bývá označováno podle Foreta (2012, s. 47) i jako globální makroprostředí, protože působí na organizaci zvenku, čímž ji ovlivňuje přímo i nepřímo. Na jedné straně může makroprostředí nabídnout firmě příležitosti a na straně druhé ji ohrozit. Analýza makroprostředí bývá označována i jako PESTE analýza a to právě díky jejímu složení:

- **Politické a právní prostředí (P)**
- **Ekonomické prostředí (E)**
- **Sociální, demografické a kulturní prostředí (S)**
- **Technické a technologické (T)**
- **Ekologické prostředí (E)**

1.2.1.1 Politické a právní prostředí

Politické prostředí podle Kotlera (2007, s. 154) obsahuje nejen zákony, ale i vládní úřady a zájmové skupiny, které působí na firmy a jednotlivce v kterékoliv společnosti. Ve spoustě zemí byla přijata obchodní legislativa ze tří důvodů. Prvním důvodem je ochrana firem před konkurenčními firmami, kdy se zakazují nekalé soutěže, z toho důvodu vznikly antimonopolní zákony, instituce pro hospodářskou soutěž a výbor kontrolující vznik monopolů a fúze. Druhým důvodem pro vládní řízení je ochrana spotřebitelů před nekalými a bezostyšnými obchodními způsoby jednání. Pokud by tato regulace ze strany státu neexistovala, firmy by mohly začít vyrábět nekvalitní produkty, začaly by lhát v reklamách, klamat klienty etiketami i cenami. Třetím důvodem je ochrana zájmů celé společnosti vůči neomezenému podnikatelskému jednání.

1.2.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je podle Kotlera (2007, s. 146-148) závislé na struktuře a vyspělosti ekonomiky. Ekonomické prostředí je ovlivňováno vývojem inflace, změnou sazby DPH, úrokovými sazbami, růstem HDP, a zahrnuje faktory, které působí na kupní sílu zákazníků a jejich nákupní zvyklosti. Celkové výdaje domácností se podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 192- 195) odlišují podle jednotlivých druhů zboží a služeb. V důsledku vysoké inflace, vysoké nezaměstnanosti, vysokých daní často dochází ke změně výdělků spotřebitele, a tím i k nákupu levnějšího zboží, služeb a k úspoře peněžních

prostředků. Neustále se mění i složení výdajů spotřebitelů, nejčastější a největší segment tvoří výdaje na energii, nájem, dopravu, ale i na kulturu a využití volného času.

1.2.1.3 Sociální, demografické a kulturní prostředí

Demografické prostředí je podle Kotlera (2007, s. 135-138) pro analýzu marketingu velmi důležité, protože se týká lidí a lidé jsou nejdůležitější složkou trhu. Demografické prostředí nám zkoumá lidskou populaci z hlediska velikosti, rasy, věku, pohlaví, zaměstnanosti apod. Růst počtu obyvatelstva znamená růst lidských potřeb, kterým se musí vyhovět, a spolu s kupní silou spotřebitelů to může vést i k nárůstu marketingových příležitostí. Demografickým trendem jsou změny ve věkové struktuře obyvatel, kdy dochází k postupnému stárnutí populace.

Kulturní prostředí se podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 204) zaměřuje na lidi vyrůstající v určité společnosti, která formuje jejich základní postoje a hodnoty vůči okolí.

1.2.1.4 Technické a technologické prostředí

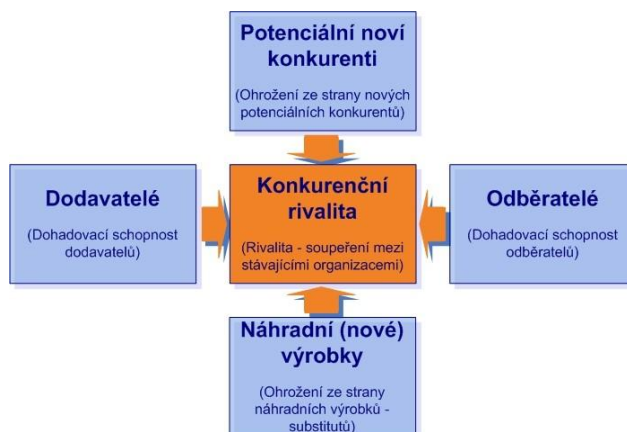
Technologické prostředí se podle Kotlera (2007, s. 150-153) zabývá okolnostmi, které vytváří nové technologie, nové výrobky a nové možnosti na trhu. Každá nová technologie vystřídá technologii zastaralou; pokud se firmy rozhodnou ignorovat technologické novinky, vede to k propásknutí mnoha příležitostí na trhu, a tím ke zhoršení ekonomických výsledků organizace.

1.2.1.5 Ekologické prostředí

Ekologické, neboli přírodní prostředí podle Kotlera (2007, s. 148- 150) zahrnuje přírodní zdroje. V posledních letech roste zájem o životní prostředí jak ze strany firem, tak i ze strany spotřebitelů. Ekologické prostředí je celosvětový problém, protože dochází ke ztrátě surovin, zvyšují se výdaje na energii, stoupá stupeň znečištění, a tím se mění postavení vlády při ochraně životního prostředí.

1.2.2 Analýza vnějšího mikroprostředí

Pro analýzu vnějšího mikroprostředí můžeme využít Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model se skládá z vyjednávací síly dodavatelů, z vyjednávací síly zákazníků, z hrozby vstupu nových konkurentů na trh, z hrozby substitutu a z konkurenční rivality v odvětví.



Obr. 1 - Porterův model pěti konkurenčních sil
(Vlastní cesta, © 2012)

1.2.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů podle Kotlera a Kellera (2007, s. 381) říká, že segment je neatraktivní, pokud dodavatelé mohou libovolně zvyšovat cenu nebo omezovat dodávané množství. Nejlepší obrana organizací je, pokud si firmy vytvoří se smluvní stranou takové vztahy, které jsou výhodné pro obě strany, nebo pokud firma využívá více možností odběru zboží od různých dodavatelů.

1.2.2.2 Hrozba substitutu

Hrozba substitutu podle Kotlera a Kellera (2007, s. 381) říká, že segment je neatraktivní, pokud existuje produkt, který může současný substitut nahradit. Nové produkty určují jak ceny, tak i zisky, proto nejlepší obranou firmy je sledování cenových trendů.

1.2.2.3 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků podle Kotlera a Kellera (2007, s. 381) říká, že segment je neatraktivní, pokud zákazníci mají velkou nebo dokonce rostoucí vyjednávací sílu. Aby se firmy chránily, je pro ně nejlepší, pokud si budou vybírat zákazníky, kteří mají nejmenší vyjednávací sílu nebo nejmenší příležitosti měnit dodavatele. Ještě výhodnější je pro firmy, když vytvoří takovou nabídku, kterou ani ti nejsilnější zákazníci nemohou odmítnout.

1.2.2.4 Konkurenční rivalita v odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví podle Kotlera a Kellera (2007, s. 380) říká, že segment je neatraktivní, pokud na trhu existují silní a agresivní konkurenční firmy. Obrana firmy

spočívá v tom, že firma bude sledovat stav v odvětví, ceny konkurence, kvalitu jejich produktů a služeb, marketingové řízení konkurence apod.

1.2.2.5 Hrozba nových konkurentů na trh

Hrozba nových konkurentů na trh podle Kotlera a Kellera (2007, s. 380-381) říká, že nejlákavější segment je ten, kde mají konkurující firmy vysoké bariéry vstupu a nízké bariéry výstupu.

1.2.3 Analýza vnitřního mikroprostředí

Analýza vnitřního mikroprostředí je tvořena analýzou marketingu, výroby, organizace a financí.

- **Marketing** - marketing se zaměřuje na dobré jméno společnosti, na kvalitu produktů a služeb, výrobní náklady, prodejní výkonnost firem, geografické pokrytí aj.
- **Výroba** - výroba se orientuje na vybavení, kapacitu, pracovníky, technickou dovednost, aj.
- **Organizace** - organizace musí předvídat výkonné vedení, podnikatelské zaměření, flexibilitu aj.
- **Finance** - finance se zabývají hledáním a využíváním fondů, zajištěním dosažitelnosti kapitálu, finanční stabilitou aj. (Kozák a Staňková, 2008, s. 43)

1.2.4 SWOT analýza

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá stránka relevantní a schopné se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (Jakubíková, 2009, s. 97)

SWOT analýza zjišťuje silné stránky (**Strengths**), slabé stránky (**Weaknesses**), příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**), kterým firma čelí.



Obr. 2 - SWOT analýza (Sun Marketing, © 2011-2014)

1.2.4.1 Silné stránky

Mezi silné stránky firmy se řadí podle Jakubíkové (2009, s. 97) skutečnosti, které jsou přínosem jak pro zákazníky, tak i pro firmu. Za silnou stránku organizace lze pokládat ty vnitřní faktory, které vytvářejí její silné postavení na trhu.

1.2.4.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky organizace podle Jakubíkové (2009, s. 97) řadíme ty skutečnosti, ve kterých si konkurenční firmy vedou lépe.

1.2.4.3 Příležitosti

Mezi příležitosti podle Jakubíkové (2009, s. 97) řadíme ty skutečnosti, které by mohly vést k růstu poptávky nebo které by mohly uspokojit přání a potřeby zákazníků a přinést tím organizaci úspěch. Příležitosti se podle Kotlera (2007, s. 97) vyskytují tam, kde může společnost díky svým silným stránkám využít změny v okolním prostředí ve svůj prospěch. Jako příležitosti můžeme zaznamenat hospodářské klima, demografické změny, trh a technologie.

1.2.4.4 Hrozby

Mezi hrozby podle Jakubíkové (2009, s. 97) řadíme ty skutečnosti, které mohou vést ke snížení poptávky nebo zvýšení nespokojenosti klientů. Jako hrozby můžeme podle Kotlera (2007, s. 97) identifikovat konkurenční aktivitu, tlak ze strany distribučních kanálů, demografické změny, politiku.

1.3 Marketing služeb

Na rychle stoupající poptávku po službách má v první řadě vliv měnící se životní úroveň a nové změny v životním stylu lidí ve společnosti. Služby se ve vyspělých zemích podílí nepatrným způsobem na tvorbě hrubého domácího produktu. Alfred Marshall, představitel cambridgeské školy tvrdí, že všechny činnosti firem vytváří služby, a tím, že je firmy poskytují, uspokojují přání a potřeby zákazníků. (Boučková a kol., 2003, s. 302; Vašítková, 2008, s. 12)

„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.“ (Kotler a Armstrong, [2004] cit. podle Vašítková, 2008, s. 13)

„Marketing služeb vyžaduje interní a interaktivní marketing. Interní marketing představuje marketing, který je prováděný firmou, která poskytuje služby za účelem efektivního školení a motivace zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, a veškerého personálu, který je podporuje, aby pracovali jako tým zajišťující spokojenost zákazníka.“ (Jakubíková, 2012, s. 72-73)

1.3.1 Klasifikace služeb

Podle Vašítkové (2008, s. 13) je sektor služeb velmi široký; v důsledku různých struktur služeb je důležité tyto služby rozřadit do jednotlivých tříd podle jejich typických vlastností. Služby můžeme rozřadit podle základní klasifikace služeb do následujících skupin:

- terciální,
- kvartérní,
- kvintérní.

1.3.1.1 Terciální

Typickými představiteli služeb terciálního sektoru jsou organizace poskytující ubytovací a pohostinské služby, dále holičství a kadeřnictví, kosmetické služby, prádelny a čistírny, opravy a údržba domácích přístrojů a domácností, ruční a řemeslnické práce. (Vašítková, 2008, s. 13)

1.3.1.2 Kvartérní

Mezi kvartérní služby lze zahrnout dopravu, obchod, komunikace, finanční prostředky a administrativu. (Vašítková, 2008, s. 13)

1.3.1.3 Kvintérní

Mezi kvintérní služby začleňujeme služby poskytované ve zdravotnictví, vzdělávání a rekreace. (Vašítková, 2008, s. 14)

1.3.2 Vlastnosti služeb

Služby rozlišujeme od fyzických výrobků dle jejich charakteristických vlastností, kterými jsou podle Jakubíkové (2012, s. 71)

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- proměnlivost,
- pomíjivost,
- absence vlastnictví.

1.3.2.1 Nehmotnost

Nehmotnost služby je základní vlastností služby, od které se odvíjí i její ostatní vlastnosti. Firmy nabízející hmotné produkty se snaží pro zkvalitnění svých výsledků nabízet navíc i doplňkové služby, na rozdíl od firem poskytujících nehmotné služby; ty se naopak snaží o zhmotnění služby. Nehmotnost služeb je hlavním důvodem, proč je pro zákazníka těžké hodnotit služby od konkurenčních firem. Zákazník se často potýká s obavami při nákupu služby, proto dbá převážně na osobní zdroje informací, ale přesto jako hlavní základ pro hodnocení kvality, a tím také pro rozhodnutí o koupi služby používá cenu. (Vašítková, 2008, s. 20 - 21)

1.3.2.2 Neoddělitelnost

Tato vlastnost je charakteristická tím, že služba je dodávána zákazníkovi v jeho přítomnosti, to znamená, že zákazník je neoddělitelnou součástí produkce služby. Zákazník nemusí být přítomen po celou dobu poskytování služby, v některých případech je možné využít zastoupení zákazníka. Aby se zákazník mohl setkat se službou v místě

i v čase, tak musí zákazník cestovat na místo produkce služby, někdy i naopak. (Vašítková, 2008, s. 21)

1.3.2.3 Proměnlivost

Proměnlivost služby neboli heterogenita souvisí v první řadě s kvalitou služby. V průběhu poskytování služby jsou přítomni jak zákazníci, tak i poskytovatelé služby. Stejná služba poskytovaná stejným poskytovatelem služby jinému zákazníkovi může být vnímána zákazníky rozdílně, a proto hodnocení její kvality může být zcela odlišné. To samozřejmě platí i naopak, kdy poskytovatel služby může během dne poskytnout jinou kvalitu jím nabízené služby. (Vašítková, 2008, s. 22)

1.3.2.4 Pomíjivost

Pomíjivost služby často nazývaná též jako zničitelnost služby znamená, že je-li služba poskytnuta, je ve stejný okamžik i spotřebována, a tím i pro daný moment zničena. Zničitelnost služby je příčinou, že nespokojený zákazník službu obtížně reklamuje. Management firmy přesto musí reagovat na nespokojenost zákazníka a nabídnout mu svůj reklamační řád, který zákazník může využít a firma jej bude respektovat. (Vašítková, 2008, s. 23 - 24)

1.3.2.5 Absence vlastnictví

Nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností a zničitelností, to znamená, že zákazník si při koupi služby kupuje pouze právo na poskytnutí služby. Management firmy musí reagovat na tuto vlastnost tím, že podtrhne výhody nevlastnění. (Vašítková, 2008, s. 24)

1.4 Marketingové řízení v lázeňství

Lázeňství je specifická forma cestovního ruchu. Lázeňská péče je propojeným systémem zdravotní péče a cestovního ruchu.

1.4.1 Marketingový mix v lázeňství

Marketingový mix v lázeňství se skládá podle Seifertové (2003, s. 50) z obvyklých součástí marketingového mixu, který je navíc rozšířen ještě i o další tři prvky. Marketingový mix v lázeňství se tedy skládá z následujících bodů:

- služba jako lázeňský produkt,
- cena,
- distribuce,
- komunikace,
- materiální prostředí,
- procesy,
- lidé.

1.4.1.1 Služba jako lázeňský produkt

V lázeňství lze podle Knopa (1999, s. 139) lázeňské produkty nazývat i jako balíčky služeb.

Produktům lázeňských zařízení jsou podle Seifertové (2003, s. 51) služby, které lze ještě rozdělit na *služby základní* – ubytovací, stravovací, léčebné a *služby doplňkové* - kulturně-společenské, sportovní, zábavné, a další. Produkt lázeňských podniků může obsahovat všechny výše uvedené služby, nebo jenom některé z nich podle přání zákazníků.

Léčebné služby jsou podle Seifertové (2003, s. 51-53) omezené indikačním seznamem. Léčebné služby lze poskytovat podle typu úhrad – komplexní lázeňská léčba, příspěvková lázeňská léčba, samoplátci.

Důležitými požadavky pro účinnou tvorbu léčebného produktu v lázeňství jsou:

- znát potřeby a přání zákazníků,
- opakovaně provádět průzkum potřeb a přání zákazníků,
- nabízet služby v několika základních nabídkách,
- věrné rozdělení zákazníků, např. podle věku, pohlaví apod.,
- nemít příliš širokou nabídku služeb,
- obsah balíčku služeb by měl být ve shodě s potřebami zákazníka a podle jeho přání by měl být i lehce a rychle změnitelný.

1.4.1.2 Cena

Cena je zásadní složkou marketingového mixu, protože jako jediná přináší do firmy zisk. Výše ceny je důležitá pro zákazníka, protože díky ní si dělá představu o kvalitě služeb, které lázeňská zařízení poskytují. Cena není jen důležitá pro vnímání kvality zákazníkem, ale také vytváří celkový dojem lázeňského zařízení. Lázeňské organizace by měly ceny

používat tak, aby získaly dlouhodobou výhodu mezi konkurujícími firmami. (Seifertová, 2003, s. 53)

1.4.1.3 Distribuce

Lázeňské podniky mohou pro svoji distribuci využívat různé distribuční cesty, které dělíme na přímé a nepřímé. Mezi přímé distribuční cesty řadíme přímý prodej klientům (samoplátci) nebo prodej zdravotním pojišťovnám (komplexní lázeňská péče, příspěvková lázeňská péče). Prodej lázeňské služby firmám, cestovním kancelářím či přes zprostředkovatele nazýváme nepřímé distribuční cesty.

Z hlediska povahy lázeňských služeb je vhodné kombinovat distribuční cesty. (Seifertová, 2003, s. 54)

1.4.1.4 Komunikace

Marketingová komunikace slouží podle Seifertové (2003, s. 57) k přesunu informací od firmy k zákazníkovi.

Nejčastěji používané podoby komunikace, které lázeňské subjekty využívají, jsou reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej.

Reklama je placená forma neosobní komunikace, která má za úkol získat danou důležitou cílovou skupinu pro lázně, tedy zákazníky.

Podporu prodeje lze formulovat jako souhrn různých marketingových kroků, která díky účasti na výstavách, veletrzích, ochutnávkách a soutěžích motivuje potencionální zákazníky k nákupu.

Public relations je komunikace firmy, díky které si firma vytváří vztahy s celou veřejností, ve které se nachází. Vytváření si vztahů se společnostmi je dlouhodobou záležitostí.

Osobní prodej znamená vynaložení vysokých finančních prostředků na osobní kontakt, je však o moc pružnější, protože může komunikaci prodeje uzpůsobit dané situaci, a tím uspokojit i speciální potřeby a přání zákazníků. (Seifertová, 2003, s. 55-60)

„Aplikace nových trendů marketingové komunikace od existujícího marketingového působení firmy může být na jedné straně velice vhodná a účinná, ale na druhé straně může danou firmu při neodborné aplikaci poškodit.“ (Frey, 2008, s. 177)

1.4.1.5 Materiální prostředí

Z důvodu nehmotnosti služeb musí lázeňská zařízení pro zkvalitnění poskytovaných služeb zařadit i materiální prostředí. První dojmy, které zákazník získá vstupem do lázeňského zařízení, které danou službu poskytuje, vyvolá v zákazníkovi představu o kvalitě poskytované služby.

Lázeňské provozovny využívají marketingového prostředí ke zvýšení konkurenceschopnosti. Materiální prostředí napomáhá ke zhmotnění služby. K ovlivňování názorů lázeňských hostů slouží také atmosféra prostorů, ve kterých jsou služby poskytovány. Zákazníky vyhledávanou doplňkovou službou jsou drobnosti, které si může lázeňský host odnést s sebou. (Seifertová, 2003, s. 65-66)

1.4.1.6 Lidé

Hlavním důvodem zařazení prvku lidé mezi marketingové nástroje je neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele. Lidmi chápeme jednak zákazníky, kteří jsou aktivně zapojeni do poskytování služby, a tím se stávají spoluproducentem služby, a dále zaměstnance, kteří dané služby poskytují, proto je důležité, aby firmy vybíraly pečlivě své zaměstnance a motivovaly je k co nejlepším výsledkům. A nakonec sem patří i rodinní příslušníci, přátelé, známí zákazníků, kteří vytvářejí tzv. ústní reklamu a podílejí se na vytváření celkového dojmu nabízených produktů i celé organizace, která danou službu poskytuje. (Seifertová, 2003, s. 66-67)

1.4.1.7 Procesy

Zničitelnost služby a její neoddělitelnost od zákazníka má účinek na procesy v poskytování služeb. V procesu poskytování služeb dochází k přímému kontaktu mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. Proces poskytování služeb je velmi náročný na lidské jedince, kteří se tohoto procesu účastní. Vzájemný vztah, který vzniká při poskytování služby mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, se projevuje jako řada specifických kroků. Podle množství kroků hodnotíme komplikovanost průběhu poskytování lázeňské služby. (Seifertová, 2003, s. 67-70)

2 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

„Competitive research with the data available from the Google AdWords Keyword Tool. In the tool, competitive informatik shows up as bar graph, an when you export the information, it show up as a number between 0 and 1. Since this data is based on the competition for paid search terms, it may not correlate exactly with organic search, but it can provide a pretty good gauge to start from.“ (Fox, 2010, s. 49)

Podle Čichovského (2002, str. 11-13) lze definovat konkurenci jako souhrn konkurentů, kteří vytváří v dané době a v daném místě konkurenční prostředí. Konkurenční prostředí je místem, kde na sebe navzájem působí dva a více konkurentů, kteří se snaží ve stejném čase a prostoru vytvářet stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné úmysly a používají stejné nebo podobné postupy k jejich dosažení, a navíc ho lze chápat v mnoha pojetí, např. marketingovém, ekonomickém, ale také fyziologickém, biologickém, ekologickém apod.

Čichovský (2002, str. 13) formuluje i konkurenceschopnost, která definuje kladné rysy konkurenta. Konkurenceschopnost je konečným výsledkem působení konkurenčních sil konkurenčními firmami v konkurenčním prostředí.

2.1 Marketing konkurenceschopnosti

„Marketing konkurenceschopnosti je cílené, uvědomělé a časoprostorové teoreticky zdůvodněné hledání strategií, taktik jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v globálním segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru.“ (Čichovský, 2002, s. 59)

Marketing konkurenceschopnosti se zařadil mezi marketingové disciplíny v roce 1999.

2.2 Úloha reklamy jako nástroj konkurenceschopnosti

Reklama podle Vysekalové a Mikeše (2003, s. 15) je určitý druh komunikace s obchodním úmyslem. Většinou reklamu firmy používají proto, že chtějí zákazníky informovat o tom, že mají produkt nebo službu, která může uspokojit zákazníkovi přání a potřeby. Většina spotřebitelů zatím chápe reklamu jako proces, který je má přesvědčit o nákupu výrobků nebo služby, které koupit nechtějí.

Cíle reklamy by měly být podle Tellise (2000, s. 403- 406) jasně formulované, přesně definované, odvážné, dostupné, a měly by být určené všemi stranami, které se na tvorbě reklamy podílejí.

2.3 Analýza konkurentů

Aby firma mohla co nejlépe naplánovat konkurenční strategie, tak musí podle Kotlera (2007, s. 568) nejdříve zjistit o svých konkurentech všechny informace. Firma musí nalézt své konkurenční výhody, nebo naopak nevýhody. Ty nalezne tak, že bude neustále srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace s konkurenčními firmami.

Co tedy potřebují firmy vědět o svých konkurentech?

- Kdo jsou jejich konkurenti?
- Jaké jsou cíle konkurentů?
- Jaké jsou strategie konkurentů?
- Jaké jsou silné a slabé stránky konkurentů?
- Jak obvykle konkurenti reagují?

2.3.1 Identifikace konkurenční firmy

Aby firma mohla, co nejlépe definovat konkurenci, tak použije podle Kotlera (2007, s. 569-570) „metodu“ nazývanou jako identifikace konkurence podle produktové kategorie. Firma se může zaměřit pouze na úzký okruh, kde definuje konkurenty jako ty, kteří nabízejí podobné produkty nebo služby stejným zákazníkům za stejné nebo podobné ceny. V širším slova smyslu může firma formulovat produktovou konkurenci jako souhrn všech firem, které vyrábějí stejné produkty či nabízejí stejné služby. V ještě širším rozměru může konkurence obsahovat všechny podniky, které vyrábějí produkty či poskytují služby určené k naplnění stejné potřeby zákazníka.

2.3.2 Určení cílů konkurence

Cíle konkurentů jsou podle Kotlera (2007, s. 571-572) závislé na mnoha faktorech, především na velikosti, historii, současném vedení a finanční situaci. Marketéři se nemohou upnout jen na ziskové cíle konkurenčních firem, protože každý konkurent má svůj vlastní soubor cílů, kterému přisuzuje rozdílný význam. Firma proto chce znát hodnotu, kterou konkurence přisuzuje jednotlivým cílům.

Do souboru cílů lze podle Kotlera a Kellera (2007, s. 385) zahrnout:

- současné zisky,
- růst podílu na trhu,
- přehled o peněžních tocích,
- technologie,
- služby a jiné cíle.

2.3.3 Identifikace konkurenčních strategií

„Strategická skupina je skupina firem v odvětví, které sledují na daném cílovém trhu stejnou nebo podobnou strategii.“ (Kotler, 2007, s. 572)

Podle Kotlera (2007, s. 573) největší souboj konkurence probíhá ve strategické slupině, ale kromě toho se vyskytuje i soupeření mezi menšími skupinami. Aby firma mohla rozpoznat strategickou skupinu, tak musí znát kvalitu produktů, marketingový mix, služby zákazníkům, cenovou politiku, distribuci, prodejní strategii a komunikační kanály. Kromě toho musí také pozorně projít historii svých konkurentů včetně jejich výrobní, finanční, nákupní, a jiné strategie.

2.3.4 Hodnocení silných a slabých stránek konkurence

Společnost musí podle Kotlera a Kellera (2007, s. 386) přesně identifikovat silné a slabé stránky konkurentů, a to za pomoci tří veličin - podílu na trhu, podílu mysli, podílu srdce.

2.3.4.1 Podíl na trhu

Podíl na trhu vyjadřuje podíl účasti konkurenta na cílovém trhu.

2.3.4.2 Podíl mysli

Podíl mysli vyjadřuje počet zákazníků, kteří shodně odpověděli na otázku: Můžete jmenovat společnost, která vám v tomto odvětví přijde na mysl jako první?

2.3.4.3 Podíl srdce

Podíl srdce vyjadřuje množství zákazníků, kteří shodně odpověděli na otázku: Můžete jmenovat společnost, které byste dali při nákupu přednost?

Firmy se podle Kotlera (2007, s. 573) obvykle dozvědí o silných a slabých stránkách konkurenčních firem, především zásluhou sekundárních údajů, kterými mohou být osobní

zkušenosti nebo doslech. Organizace si mohou ještě rozšířit své informace, pokud provedou průzkum mezi zákazníky. Firmy začaly stále více využívat benchmarking, který se stal důležitým prostředkem konkurenceschopnosti firmy.

„Benchmarking je proces srovnávání produktů a procesů firmy s konkurencí, nebo špičkovými firmami v jiných odvětvích, s cílem zlepšit kvalitu a výkon.“ (Kotler, 2007, s. 573)

„Společnosti, které dokáží postupně získávat vyšší podíly mysli a srdce, dosáhnou nevyhnutelně i zvýšení tržního podílu a ziskovosti.“ (Kotler a Keller, 2007, s. 386)

2.3.5 Odhad reakce konkurenta

Cíle, strategie a silné nebo slabé stránky konkurenta signalizují jeho záměry, například pokles cen, rozšíření reklamy nebo uvedení nového výrobku na trh. Bezmála každá konkurenční firma reaguje rozdílně. Některé reagují na všechny změny, některé jen na jisté konkurenční souboje a některé nereagují vůbec, protože mají pocit, že jejich zákazníci jsou dostatečně věrní a oddaní.

V některých oborech pracují konkurenční firmy v harmonii, v jiných naopak neustále bojují. Pokud firma ví, jak její největší konkurenti reagují, získává tím vodítko, jak ideálně zaútočit, nebo jak optimálně bránit svoji současnou pozici firmy. (Kotler, 2007, s. 575-576)

2.3.6 Výběr konkurentů

Při předchozí analýze konkurenčních firem podle Kotlera (2007, s. 576) společnost zjistila, kdo jsou jejími hlavními konkurenty. Management firmy se musí rozhodnout, se kterými organizacemi povede konkurenční boj a se kterými bude v přátelském soužití.

Firma se může podle Kotlera a Kellera (2007, s. 387) zaměřit na jednu nebo více tříd konkurentů:

- silní a slabí konkurenti,
- blízká či vzdálená konkurence,
- dobří nebo špatní konkurenti.

2.3.6.1 Silní nebo slabí konkurenti

Většina firem útočí na slabé konkurenty podle Kotlera (2007, s. 576), protože tím vynakládají menší finanční zdroje, ale i kratší čas. I přes to, že v boji uspějí, málo tím získají. Firma se může snažit zaútočit i na své silné konkurenty, protože i ti silní konkurenti mají své slabá místa a pokud by firma uspěla, získala by hodně.

Užitečným způsobem podle Kotlera (2007, s. 576) pro určení silných a slabých stránek konkurence je analýza hodnoty pro zákazníka, která má určit, jakých prospěchů si cíloví zákazníci cení a jak posuzují relativní hodnotu nabídek od různých konkurentů.

2.3.6.2 Blízká či vzdálená konkurence

Většina společností podle Kotlera a Kellera (2007, s. 387) se utká v konkurenčním boji s konkurenčními firmami, které se jim nejvíce podobají. Na druhou stranu se podle Kotlera (2007, s. 576) firmy chtějí vyvarovat „zničení“ konkurenční firmy, aby nebyly nařknuty z vytváření monopolu.

2.3.6.3 Dobří nebo špatní konkurenti

Společnost by měla podle Kotlera a Kellera (2007, s. 387) napomáhat svým dobrým konkurentům a napadat ty špatné.

2.4 Konkurenční strategie

„Once a marketing goal has been decided upon, a strategy must be selected. The strategy refers to the generalized approach that is to be taken in achieving the goal of the marketing initiative. Strategies set the tone for subsequent planning activities and in effect establish the parameters within which the marketer must operate. Ideally, the strategy employed for a marketing initiative will support the organization's mission statement and reflect the strategies embodied in the organization's strategic plan.“ (Thomas, 2008, s. 58)

Ihned jak firma rozpozná a vyhodnotí své konkurenty, tak musí zaujmout takové konkurenční strategie, které jí dají možnost co nejlépe umístit její výrobky na první místo na rozdíl od nabízeného zboží dalších firem. Pro všechny společnosti neexistuje nejlepší strategie, proto se každá společnost musí vzhledem k jejím cílům, strategiím, příležitostem a zdrojům rozhodnout, co je pro ni nejlepší. Není výjimkou, že firma používá pro různé aktivity a produkty rozdílné strategie. (Kotler, 2007, s. 578)

2.4.1 Konkurenční postavení

Organizace, které si na určitém trhu konkurují, se mohou podle Kotlera (2007, s. 578) lišit z hlediska velikosti zdrojů, cílů, historie, a proto na trhu zastávají odlišná konkurenční postavení.

Michael Porter doporučuje čtyři konkurenční strategie – tři vítězné strategie a jednu strategii poraženého.

Mezi tři vítězné strategie zahrnujeme celkové prvenství v nákladech, diferenciaci a zaměření.

2.4.1.1 Celkové prvenství v nákladech

Celkové prvenství v nákladech znamená, že podnik usiluje o dosažení co nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohla určit nižší cenu než konkurence a tím získat větší podíl na trhu. (Kotler, 2007, s. 578-579)

2.4.1.2 Diferenciace

Diferenciace znamená, že se podnik zaměří na vytváření vysoce rozdílných řad a marketingových programů, aby měla vliv na ostatní firmy jako lídr dané skupiny na trhu. (Kotler, 2007, s. 579)

2.4.1.3 Zaměření

Zaměření znamená, že se firma soustředí jen na určité části trhu, nikoliv na celý trh. (Kotler, 2007, s. 579)

2.4.2 Konkurenční tahy

Firmy si své postavení na trhu udržují podle Kotlera (2007, s. 580) za pomoci konkurenčních tahů, díky kterým útočí na konkurenční firmy nebo se brání proti útokům ze strany konkurence.

Tyto konkurenční tahy se mění v závislosti na rolích, které firma na daném trhu zaujímá. Rozeznáváme strategii tržního lídra, strategii vyzyvatele, strategii následovatele a strategii mikrosegmentáře.

2.4.2.1 Strategie tržního lídra

Strategie tržního lídra podle Kotlera (2007, s. 581) říká, že ve většině sektorů se nachází tržní lídr, který vlastní největší podíl na trhu, a zpravidla další společnosti inspiruje k cenovým změnám, k vydání nových výrobků, k rozšiřování distribučního pokrytí a zvyšování nákladů na reklamu. Jiné firmy respektují jeho vůdčí pozici, ale i přesto hledají jeho silné a slabé stránky. Pokud naleznou ostatní firmy slabé místo lídra, budou se snažit ho využít ke svému prospěchu. Lídr musí být neustále ve střehu, protože může snadno promarnit příležitost na trhu a padnout tak na druhé nebo dokonce i na třetí místo ve skupině.

- **Rozšíření celého trhu** – tržní lídr by měl usilovně prohledávat trh a nalézat nové zákazníky nebo zajistit, aby současní zákazníci více používali výrobky, které lídr vyrábí.
 - Noví zákazníci – každá firma má moc nalákat nové zákazníky. Může se jednat o zákazníky, kteří se ještě o výrobku nedozvěděli, nebo o ty zákazníky, kteří ho odmítali kvůli jeho ceně či chybějícím vlastnostem. Firma může hledat mezi těmito třemi strategiemi:
 - ✓ Strategie tržní penetrace – uživatelé, kteří mohli výrobek již užívat, ale z nějakého důvodu to nedělají
 - ✓ Strategie segmentu nového trhu - uživatelé, kteří výrobek nikdy nevyužívali
 - ✓ Strategie geografické expanze – uživatelé, kteří žijí někde jinde, a proto nemohou daný výrobek užívat
 - Vyšší využívání – vyšší využívání zákazníkům lze zvýšit, pokud firmy nabídnou vyšší kvalitu, nebo zvýší množství či frekvenci spotřeby. (Kotler a Keller, 2007, s. 388-390)
- **Obrana tržního podílu** – pokud tržní lídr usiluje o expandování na celé území, musí ho také ale neustále chránit. Dominantní firma musí překonávat i další menší společnosti, a to tím, že zavádí nové produkty a služby zákazníkům na trh, dále distribucí a minimalizací výdajů, tím vším firma zvyšuje svoji konkurenční sílu i kvalitu pro zákazníka.
 - Poziční obrana - poziční obrana se zakládá na zmocnění nejžádanějšího tržního prostoru v myšlenkách zákazníků, což výrobek činí prakticky nepřemožitelný.

- Křídelní ochrana – křídelní obrana spočívá v tom, že dominantní firma nesmí opomenout umístit své ochranná křídla tak, aby co nejlépe uchránila své slabé články nebo aby sloužila jako potencionální základna protiútoků.
 - Preventivní obrana – preventivní obrana znamená, že firma se může chránit několika možnými prostředky. Může buď zaútočit dříve, než tak udělá konkurenční firma, nebo naopak může předběžně ohlásit zavedení nového výrobku či služby do odvětví. Předběžná opatření mohou konkurenčním firmám naznačit, že přišel okamžik, kdy budou muset bojovat, aby si zajistily nebo obhájily podíl na trhu.
 - Obrana protiútokem – obrana protiútokem říká, že pokud konkurenční firmy napadnou tržního lídra, tak ten obvykle reaguje na jejich útok svým protiútokem, který může mít mnoho forem. Silný protiútok dominantní firmy spočívá v přepadení důležitého území protivníka, aby se protivník musel vrátit zpět a začít ho bránit.
 - Mobilní obrana – mobilní obrana znamená, že tržní lídr rozšiřuje svoji působnost na další trhy, které mohou v budoucnu posloužit jako základny pro obranu a útok. Při rozšiřování trhu firma mění své zaměření od současných produktů na širší potřeby zákazníků. Tržní diverzifikace znamená, že se tržní lídr přesune do zcela jiného odvětví, které je pro něho více atraktivní, a tím získá další možnost vybudování nové strategie.
 - Obrana stažením – obrana stažením říká, že jakmile firma zjistí, že své pozice už déle nedokáže bránit, ustoupí od obrany slabých území a soustředí veškeré své zdroje na obranu mnohem důležitějších území. (Kotler a Keller, 2007, s. 390-393)
- **Expanze tržního podílu** – dominantní firmy mohou svoji profitabilitu zlepšit expanzí tržního podílu. Získání širšího podílu na trhu však ihned neznamená tvoření vyšších zisků, zejména v situaci firem, které poskytují služby se značným využitím lidských zdrojů. (Kotler a Keller, 2007, s. 393)

2.4.2.2 Strategie vyzyvatele

Bezmála každý z vyzyvatelů podle Kotlera (2007, s. 590-591) bojuje o zvýšení svých zisků tím, že zvětší svůj tržní podíl. Vyzyvatel musí nejdříve určit své strategické cíle, a od toho se odvíjí, na koho vlastně vyzyvatel zaútočí.

Zaútočit může vyzyvatel podle Kotlera a Kellera (2007, s. 394) jak na dominantní firmu, tak i na firmy stejné velikosti, nebo na malé místní a regionální firmy.

- **Vyzyvatel může zaútočit na tržního lídra** – zaútočení na dominantní firmu sebou nese vysoké riziko, ale také možnost získání vysokého zisku. Tato strategie funguje dobře v případě, že lídr není pro daný trh vhodný.
- **Vyzyvatel může zaútočit na firmy stejné velikosti** – zaútočení na firmy stejné velikosti, spočívá především v napadnutí firem, které špatně hospodaří, mají zastaralé výrobky, příliš vysoké ceny nebo neuspokojují zákazníkovi potřeby.
- **Vyzyvatel může zaútočit na malé místní a regionální firmy**

Jak nejideálněji může vyzyvatel zaútočit na konkurenční firmy, závisí podle Kotlera (2007, str. 592) na strategii, kterou si zvolí. Rozlišujeme pět útočných strategií, a to frontální útok, útok po křídlech, útok obklíčením, útok obchvatem, partyzánský útok.

- **Frontální útok** - vyzyvatel při frontálním útoku poskytuje stejný produkt, využívá stejné reklamy, stanovuje stejné ceny a distribuční cesty jako konkurenční firmy. Při této strategii vyzyvatel napadá silné stránky konkurence. (Kotler, 2007, s. 592)
- **Útok po křídlech** - útok po křídlech podle Kotlera (2007, str. 593) říká, že při této strategii vyzyvatel útočí na slabá místa konkurenční firmy.
Tento útok může být veden ve dvou rozměrech - geografickém (vyzyvatel využívá místa, ve kterých má protivník slabiny) a segmentovaném (spočívá v obsluze potřeb, které ještě nikdo nepokrývá). Křídelní útoky jsou přitažlivé zejména pro firmy, které mají menší prostředky, než jejich konkurenti. (Kotler a Keller, 2007, s. 395)
- **Útok obklíčením** – útok obklíčením znamená zahájení útoku vyzyvatelem proti konkurenčním firmám. Vyzyvatel obklíčí protivníky ze všech stran tak, aby konkurenti museli v jednu chvíli bránit všechny své pozice. Strategie obklíčením má význam v okamžiku, když má vyzyvatel výhodnější prostředky než konkurence a doufá, že dokáže postavení protivníka na trhu pohotově ukončit. (Kotler, 2007, s. 593)

- **Útok obchvatem** - útok obchvatem podle Kotlera (2007, s. 594) představuje nepřímou strategii. Tato strategie spočívá v tom, že se vyzyvatel vyhne konkurenčním firmám tím, že je obejde a zaměří svoji pozornost na lehce dostupné trhy.

Tato strategie nabízí podle Kotlera a Kellera, 2007, s. 395 tři rozdílné přístupy:

- Rozčlenění do nepříbuzných výrobků
- Rozčlenění do nových geografických trhů
- Přechod k novým technologiím nahrazující současné výrobky

Firma pomalu vyvíjí nové technologie, které bude chtít později uvést na trh. Až si je firma jistá jejich kvalitou, tak teprve zahájí útok, ve kterém bude mít výhodu oproti konkurenci. (Kotler, 2007, s. 594)

- **Partyzánský útok** – partyzánský útok je strategií, kterou využívají především firmy se slabými finančními prostředky. Partyzánský útok většinou zahajují malé firmy proti větším firmám. Tento útok je však pro malé firmy často velice časově a finančně nákladný, a proto malé firmy musí zahájit významnější útok, aby porazily větší firmy. (Kotler, 2007, s. 594-595)

Vyzyvatel se však nesmí podle Kotlera a Kellera (2007, s. 397) spokojit s těmito pěti útočnými strategiemi a musí si zahájit speciální strategie: cenový diskont, levnější zboží, kvalita zboží za nižší ceny, prestižní zboží, rozšíření výrobku, výroková inovace, zlepšené služby, distribuční inovace, snížení výrobních nákladů, intenzivní reklama a podpora prodeje.

- **Cenový diskont** – cenový diskont znamená, že vyzyvatel může poskytnout stejný nebo podobný výrobek za relativně nižší cenu, avšak za splnění tří předpokladů:
 - Vyzyvatel musí ubezpečit zákazníka, že jeho produkt a služba je totožná s produktem a službou, kterou poskytuje dominantní firma.
 - Zákazníci musí být choulostiví na cenu a její případnou změnu.
 - Dominantní firma musí zavrhnout snížení ceny i přes tlak, který vyvíjejí konkurenční firmy. (Kotler a Keller, 2007, s. 397)
- **Levnější zboží** – levnější zboží znamená, že vyzyvatel poskytuje zákazníkovi produkt průměrné nebo nižší kvality za relativně nižší cenu. Firmy, které staví svoji

strategii na strategii levnějšího zboží, se mohou stát předmětem útoku konkurenčních firem využívajících stejné strategie. (Kotler a Keller, 2007, s. 397)

- **Kvalitní zboží za nižší ceny** – kvalitní zboží za nižší ceny představuje, že některé společnosti, aby se zmocnily podílu tržního lídra na trhu, si zakládají na produkci výrobků s vysokou kvalitou za nízké ceny. (Kotler a Keller, 2007, s. 397)
- **Prestižní zboží** – prestižní zboží představuje, že vyzyvatel uvede na trh výrobek vyšší kvality za vyšší cenu, než nabízí dominantní firma. (Kotler a Keller, 2007, s. 397)
- **Rozšíření výrobku** – rozšíření výrobku znamená, že vyzyvatel může napadnout dominantní firmu tím, že na trh uvede rozsáhlejší nabídku výrobků a tím poskytne zákazníkovi širší výběr. (Kotler a Keller, 2007, s. 397)
- **Výrobová inovace** – výrobová inovace znamená, že vyzyvatel může zahájit výrobovou inovaci, tzn., že firma vstoupí na nový trh s kvalitnějším výrobkem. (Kotler a Keller, 2007, s. 397)
- **Zlepšené služby** – zlepšené služby představují, že vyzyvatel poskytuje svým zákazníkům úplně nové nebo vylepšené služby. (Kotler a Keller, 2007, s. 397)
- **Distribuční inovace** – distribuční inovace znamená, že vyzyvatel vytvoří nové distribuční cesty. (Kotler a Keller, 2007, s. 397)
- **Snížení výrobních nákladů** – snížení výrobních nákladů firma dosáhne pomocí levnějšího nákupu, snížení nákladů na pracovníky a modernějšího výrobního vybavení může vyzyvatel dosáhnout značného snížení výrobních nákladů oproti konkurenčním firmám. (Kotler a Keller, 2007, s. 397)
- **Intenzivní reklama a podpora prodeje** - intenzivní reklama a podpora prodeje znamená, že vyzyvatel zahájí útok na dominantní firmu tím, že zvýší výdaje na reklamu a podporu prodeje. (Kotler a Keller, 2007, s. 397)

2.4.2.3 *Strategie následovatele*

Strategie následovatele podle Kotlera (2007, s. 595-596) se zakládá na sledování tržního lídra následovatelů, protože tím mohou vytěžit mnoho výhod. S rozvojem nových výrobků a trhů, šířením distribučních cest, informováním a vzděláváním trhů souvisí, že lídr nese vysoké náklady spojené s těmito činnostmi. Následovatel napodobuje nebo zdokonaluje výrobky lídra i s jeho marketingovým plánem, ale zpravidla za cenu mnohem nižší.

Je málo pravděpodobné, že následovatel dosáhne na místo tržního lídra, přesto ale může získat stejné výnosy. Následovatelé se v žádném případě neobejdou beztoho, aniž by si co nejlépe zachovali přízeň svých současných zákazníků a získali dostatečné množství nových klientů. Všichni následovatelé chtějí vytěžit pro svůj vlastní cílový trh nějaké výhody např. v umístění, ve službách, ve financování. Protože se následovatel stává častým útokem vyzyvatelů, musí zaručit nízké výrobní náklady, ale při zachování vysoké kvality výrobků a služeb.

Následovatel rozlišuje podle Kotlera a Kellera (2007, s. 399-400) čtyři typy strategií, a to strategie padělatele, strategie klonovače, strategie imitátora a strategie adaptéra.

- **Padělatel** – padělatel kopíruje produkty a i s obalem od lídra, které potom prodává na černém trhu nebo pomocí distributorů, kteří mají často nechvalnou pověst.
- **Klonovač** – klonovač kopíruje lídra tím, že klonuje jeho výrobky, balení, název s malými a nepostřehnutelnými změnami.
- **Imitátor** – imitátor imituje některé prvky u výrobků a služeb od lídra, ale zachová určité odlišení v balení, cenách, propagaci, nebo místě výskytu. Tržní lídr se imitátorem nezabývá, dokud jej imitátor nenapadne.
- **Adaptér** – adaptér přejímá, posléze mění nebo jen vylepšuje produkty a marketingový program od tržního lídra.

2.4.2.4 Strategie mikrosegmentáře

Strategie mikrosegmentáře spočívá v tom, že v téměř každém oboru se podle Kotlera (2007, s. 596) najdou organizace, které se zaměřují na mikrosegmenty. Firmy se orientují na úseky v rámci segmentů nebo na nedostatky na trhu. Tato strategie se dotýká v první řadě malých společností, které mají omezené zdroje. Podstatné je, že i malé firmy zásluhou chytrého využití nedostatků na trhu mohou získat vysoké výdělky, protože mikrosegmentáři znají své zákazníky tak dobře, že mohou plnit jejich potřeby daleko lépe než tržní lídr. Tam kde tržní lídr dosahuje vysokých objemů, dosahují malé firmy vysoké marže. Mikrosegmentáři se snaží najít jeden nebo dva úseky, které budou spolehlivé, a budou nabízet možnost růstu.

Hlavní myšlenkou strategie je podle Kotlera (2007, s. 599-600) specializace rolí pro firmy zaměřené na mikrosegmenty:

- **Specializace na finální spotřebitele** – specializace na finální spotřebitele znamená, že se firmy orientují pouze na jeden druh finálních spotřebitelů.
- **Specializace na vertikální úrovni** – specializace na vertikální úrovni znamená, že se firmy orientují na specifické úrovně produkčně-distribučního cyklu.
- **Specializace podle velikosti zákazníků** – specializace podle velikosti zákazníků znamená, že se firmy orientují na prodej výrobků malým, středním nebo velkým klientům.
- **Specializace na konkrétního zákazníka** – specializace na konkrétního zákazníka znamená, že se firmy orientují na prodej výrobků či služeb jednomu nebo více velkým zákazníkům.
- **Geografická specializace** - geografická specializace znamená, že firma podniká jen v některých oblastech, nebo na některém území.
- **Specializace na produkt nebo vlastnost** – specializace na produkt nebo vlastnost znamená, že se firma orientuje na produkci jednoho výrobku, výrobní řady nebo vlastnosti výrobku.
- **Specializace kvalita/cena** – specializace kvalita/cena znamená, že firma působí buď na drahém trhu a poskytuje výrobky vyšší kvality, nebo levném trhu, ale poskytuje výrobky nižší kvality.
- **Specializace na služby** – specializace na služby znamená, že firma poskytuje jednu nebo více služeb, které nejsou nabízeny ostatními firmami.

3 ZÁVĚR Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Hlavním cílem teoretické části bylo vyjasnění stěžejních pojmů této diplomové práce, a získané poznatky z teoretické části využít jako podklad pro vypracování praktické části diplomové práce. Teoretická část je rozdělena na dva hlavní úseky.

První úsek vysvětluje problematiku marketingového řízení, marketingového plánování, a marketingovou analýzu. Dále se teoretická část zaměřila na specifika marketingu služeb a na specifika marketingového řízení v lázeňství včetně marketingového mixu. Druhý úsek teoretické části se zabývá pojmy konkurence a konkurenceschopnosti a jejich specifiky, především analýzou konkurence a konkurenčními strategiemi.

Mnoho českých i zahraničních autorů se zabývá tématem marketingu, a protože se jedná o stále se rozvíjející oblast, byla také literatura snadno dostupná. V prvním úseku teoretické části byly informace čerpány z monografií českých i zahraničních odborníků. Stěžejními autory byly Kotler, Foret, Jakubíková, Janečková a Vašítková. Avšak literatura zabývající se oblastí marketingu lázeňství je nedostatečná a mnohdy zastaralá. Někteří autoři problematiku lázeňství zmiňují ve svých publikacích, ale spíše se zaměřují jen na obecné informace typu - historie lázeňské péče, druhy lázeňské péče, klasifikace lázeňských zařízení apod. Pro zpracování bylo nutné prozkoumat řadu publikací. Stěžejními autory, kteří se věnují rozsáhleji oblasti marketingu lázeňství je Seifertová a Dědina.

Druhý úsek se zabývá pojmy konkurence a konkurenceschopnost. I přes to, že toto téma je v dnešní době aktuálním tématem pro všechny firmy nabízející své výrobky nebo služby zákazníkům, má mnoho autorů tuto problematiku pojatou spíše jen obecně. Téma konkurence a konkurenceschopnosti je nedostatečně zpracováno a autory opomíjeno. Hledání materiálů pro teoretické zpracování této problematiky bylo mnohem náročnější. Stěžejními autory v této kapitole, kteří se tomuto tématu věnují obsáhleji, byli především Kotler a Čichovský.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 LÁZEŇSTVÍ

Lázeňství nemůžeme podle Seifertové (2003, s. 13) chápat pouze jako medicínský obor, a to z důvodu společenského vývoje a změny životního stylu, která nebyla jen negativní (stres, špatné stravovací návyky, špatný stav životního prostředí atd.), ale i pozitivní (změna v myšlení lidí s narůstající potřebou pečovat o své zdraví, začínající již od prevence).

Podle Dědiny můžeme lázeňství začleňovat (2004, s. 10) do více oborů. Lze ho chápat jako vědní lékařský, ekonomický a sociálně politický obor. Lékařským oborem je lázeňství, protože využívá k léčebným účelům přírodní léčivé zdroje, poskytuje léčebnou péči nemocným lidem, kteří trpí chorobami uvedenými v indikačním seznamu a navíc poskytuje i preventivní péči. Mezi hlavní funkce lázeňství patří mimo léčebných účinků i dosahování prvotřídních ekonomických výsledků při vynaložení co nejnižších provozních nákladů, proto lázeňství řadíme i mezi ekonomické obory. Navíc se v posledních letech lázeňství podílí výrazně na tvorbě HDP. Správný provoz organizace je ovlivněn managementem firmy, zejména jejím řízením a organizováním. Poslední funkcí systému je sociálně politický systém, protože lázeňská péče se poskytuje na základě doporučení specialisty a indikuje ji ošetřující lékař. Lázeňství také podléhá celé řadě zákonů, vyhlášek, apod.

Obor, který se zabývá lázeňstvím, se nazývá balneologie. Pojem balneo pochází z latinského slova balneum a znamená lázně. V dnešní době se balneologie podle Seifertové (2003, s. 13-14) nezaměřuje pouze na léčbu přírodními léčivými zdroji, ale kombinuje toto léčení i s kulturními a sportovními službami, s dietoterapií, fyzioterapií, jinou fyzikální léčbou, a dokonce i medikamentózní léčbou, které spolu dohromady tvoří kompaktní celek zlepšující duševní i fyzickou pohodu klientů.

Lázně vznikaly podle Dědiny (2004, s. 11) postupně na místech, kde se objevily minerální nebo termální vody, které svými výbornými léčebnými účinky se využívaly jak ke koupelím, tak i k pití. Nalezení nerostných surovin rašeliny, slatiny a bahna poskytovalo příznivé prostředí, které dalo podnět vzniknout ke spoustě vyhledávaným lázním.

Lázeňská zařízení nabízejí své léčebné, relaxační a rekondační pobyty v různých časových délkách. (Seifertová, 2003, s. 13)

4.1 Historický vývoj lázeňství v České republice

4.1.1 Období do 2. světové války

Za počátek vzniku lázeňství v Čechách bylo podle Dědiny (2004, s. 42) považováno objevení lázeňských pramenů v Teplicích ještě před 1. světovou válkou.

Celé období do 2. světové války by se dalo podle Seifertové (2003, s. 81-82) také nazývat jako zlatý věk lázeňství. Do lázní přicházel čím dál větší počet lázeňských hostů. Pobyt v lázeňských zařízeních nebyl výhradním právem jen bohatých lidí, ale postupně se stal významným prvkem životního stylu i pro méně bohaté obchodníky, úředníky a zaměstnance. Složení lázeňských hostů, kteří přijížděli do lázní, dalo impuls k rozvoji působnosti zdravotních pojišťoven, které se začaly podílet na úhradě lázeňského pobytu, a to buď komplexně, nebo příspěvkově. Rozvoj vědy převážně v oboru lékařství jednak vylepšil léčebné procedury, ale i se podílel na tvorbě nových léčebných programů (byla zavedena i léčba fyzikální, vodoléčba, masáže, bahenní obklady, ale i tělocvik a stravovací režim). Rozvoj lázeňství sebou přinášel i rozkvět dalších odvětví, např. stavebnictví, malířství, sochařství atd.

4.1.2 Období po 2. světové válce

Česká republika si v období po 2. světové válce zachovala podle Seifertové (2003, s. 82-83) svou vysokou úroveň v lázeňství, ovšem do rekonstrukce či výstavby nových lázeňských zařízení nebyly dlouhou dobu vkládaný žádné finanční prostředky.

V roce 1948 došlo podle Dědiny (2004, s. 44-46) k znárodnění lázní, stát se tím stal jediným majitelem přírodních léčivých zdrojů a všech lázeňských zařízení v Československu. V letech 1955-1963 vznikly první zákony upravující lázeňskou péči. Byly to zákony č. 43/1955 Sb., o československých lázních a zřídlech a zákon č. 54/1956 Sb., o nemocenském pojištění. V roce 1957 došlo ke změně formy hospodaření lázní s cílem rychlejšího získávání finančních zdrojů na rekonstrukci lázeňských zařízení. V období let 1964-1968 byla schválena nová koncepce, která dbala na zvýšení nároků na kvalitu lázeňské péče. Také vznikla hospodářská jednotka Československé státní lázně v čele s Generálním ředitelstvím v Praze. Vytvořily se příležitosti pro expandování lázeňských služeb do zahraničního cestovního ruchu. Mezi léty 1969-1975 došlo k přijetí další koncepce, která šla k ekonomické činnosti lázní a řešila i ekonomické problémy firmy. Lázeňství se stává stále více závislé na finanční podpoře z rozpočtových prostředků

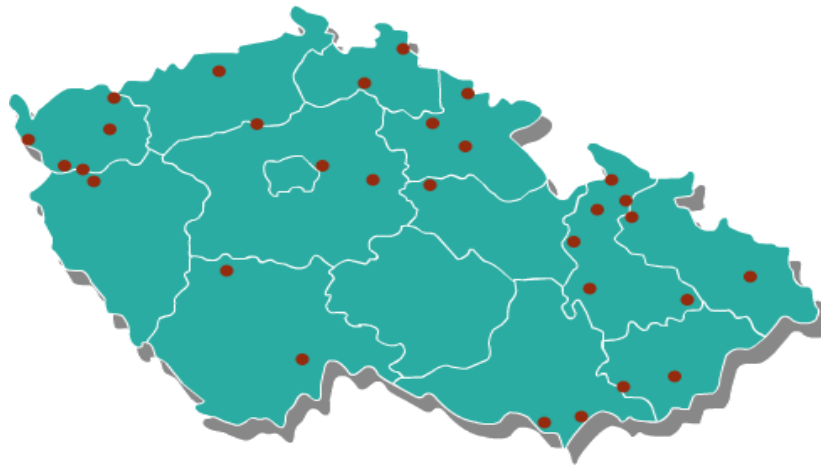
státu, které bylo stále obtížnější získávat, proto docházelo ke zvýšení úspornosti, které se odrazilo negativně i na kvalitě poskytované lázeňské péče. V období 1976-1980 přetrvávaly neshody mezi potřebami a možnostmi lázeňské péče. Východiskem bylo zúžení lékařských indikací (lázeňská léčba byla poskytována především nemocným a ohroženým pacientům), zavedení opatření proti častému opakování lázeňské léčby a byla upravena doba pobytu v lázeňských zařízeních. Období osmdesátých let mělo na lázeňství negativní vliv hlavně z důvodu přetěžování lázeňských kapacit bez nutných přestávek a přestaveb, a tím docházelo k celkovému chátrání lázeňských zařízení. Zlom nastává po listopadu 1989, kdy dochází k důrazné privatizaci lázeňství.

V současnosti má většina lázeňských zařízení podle Seifertové (2003, s. 83) svého konkrétního vlastníka. Podstatně se změnilы názory lidí, zejména v péči o jejich zdraví. Zvyšuje se počet zájemců, kteří chtějí skloubit využití volného času, ať už v aktivní, nebo relaxační formě s odbornou radou odborníků. Dnešní hosté lázeňských zařízení žádají odbornou lékařskou péči, kvalitní ubytovací a stravovací služby, a pestrou nabídku kulturního a sportovního vyžití.

4.2 Aktuální stav lázeňství v České republice

Tradice českého lázeňství je podle Seifertové (2003, s. 86-87) neoddělitelnou složkou evropského dědictví. Léčebný proces v českých lázních je postaven především na jedinečných a nezastupitelných přírodních léčivých zdrojích, které jsou na našem území velmi bohaté vzhledem ke geografickému umístění České republiky. Velikost a různost lázní v České republice nabízí pro klienty rozsáhlou škálu možnosti výběru v oblasti nabídky léčebných služeb, kulturních, společenských a sportovních služeb. Aplikace odborných lékařských a nelékařských metod společně s využitím přírodních vod, peloidů (bahno, rašelina, slatina) a přírodního klimatu, staví naši zemi na významné místo světových lázeňských velmocí. Obrovskou zásluhou má také na tomto postavení i kvalifikovaný personál.

V roce 2006 bylo české lázeňství oceněno certifikátem EUROPESPA, které je udělováno pouze vybraným evropským lázním po náročné kontrole a auditu. Jednotlivá lázeňská zařízení zobrazuje obr. 3. Mapa lázní v ČR (Svaz léčebných lázní ČR, © 2009)



Obr. 3 - Mapa lázní v ČR (Svaz léčebných lázní v ČR)

Jednotlivé lázně najdeme v následujících krajích:

- **Jihočeský kraj** – Třeboň, Vráž
- **Jihomoravský kraj** - Lázně Hodonín, Lázně Lednice
- **Karlovarský kraj** - Františkovy Lázně, Jáchymov, Karlovy Vary
- **Kraj Vysočina** - v kraji Vysočina se nenachází žádné lázeňské místo
- **Královéhradecký kraj** - Janské Lázně, Lázně Bělohrad
- **Liberecký kraj** - Lázně Kundratice, Lázně Libverda
- **Moravskoslezský kraj** - Karlova Studánka, Klimkovice
- **Olomoucký kraj** - Bludov, Jeseník, Slatinice, Teplice nad Bečvou, Velké Losiny
- **Pardubický kraj** - Lázně Bohdaneč
- **Plzeňský kraj** - Konstantinovy Lázně
- **Praha** - v Praze se nenachází žádné lázeňské místo
- **Středočeský kraj** - Lázně Toušeň, Poděbrady
- **Ústecký kraj** – Mšené - lázně, Teplice
- **Zlínský kraj** - Luhačovice, Ostrožská Nová Ves

Díky velkému potenciálu českého lázeňství se o jeho rozvoj podle Dědiny (2004, s. 49) zajímají nejen lázeňská zařízení, ale i města, regiony a stát, protože se podílí výrazným způsobem na tvorbě HDP, na příjmech státu, na příjmech lázeňských měst a obcí, na devizových zdrojích státu. Působí také na investiční činnost a zaměstnanost. Má významný vliv i na ostatní obory, např. stavebnictví, malířství, textilní průmysl apod., které svoji činností ovlivňují materiální prostředí, které je důležitou součástí marketingového mixu

v lázeňství, slouží ke zhmotnění služby pro uspokojování přání a potřeb lázeňských zákazníků.

V České republice existují různá sdružení, která přímo ovlivňují rozvoj lázeňství v ČR. Jedná se především o Svaz léčebných lázní České republiky, Sdružení lázeňských míst České republiky, Svaz zdravotních pojišťoven České republiky.

4.2.1 Svaz léčebných lázní České republiky

Svaz léčebných lázní České republiky je zájmové sdružení léčebných lázní, které vzniklo v roce 1995. Cílem svazu je zachovat a garantovat kvalitu léčebné péče poskytované v lázeňských zařízeních. V současnosti má 40 členů, z toho 38 akreditovaných léčebných lázní, které musí splňovat přísné měřítka pro léčebné, stravovací a ubytovací služby. Úkolem Svazu je zdokonalovat prostředí, vytvářet předpoklady pro rozvoj lázeňství v České republice, chránit osobní a společné zájmy členů. (Svaz léčebných lázní České republiky, © 2009 - 2014)

4.2.2 Sdružení lázeňských míst České republiky

Sdružení lázeňských míst České republiky je zájmovou organizací obcí a měst České republiky, ve kterých se lázeňská zařízení nachází. Hlavním účelem, pro který bylo Sdružení lázeňských míst ČR založeno, je rozvoj lázeňství a rozvoj obcí a měst, ve kterých se lázeňská zařízení nacházejí, zlepšování lázeňské infrastruktury, dbá na renovaci lázeňských památek, propaguje a podává informace o lázeňských obcích a městech. (Sdružení lázeňských míst České republiky, © 2014)

4.2.3 Svaz zdravotních pojišťoven České republiky

Svaz zdravotních pojišťoven ČR vznikl 15. 5. 1997 jako nástupce za organizaci Sdružení zdravotních pojišťoven. SZP ČR sdružuje 6 zaměstnaneckých pojišťoven v České republice, a to Vojenskou zdravotní pojišťovnu ČR, Českou průmyslovou zdravotní pojišťovnu, Oborovou zdravotní pojišťovnu zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví, Zaměstnaneckou pojišťovnu Škoda, Zdravotní pojišťovnu ministerstva vnitra České republiky, Revírní bratrskou pokladnu, zdravotní pojišťovnu. Důvod, pro který byl Svaz zdravotních pojišťoven ČR založen je ten, že chrání zájmy výše uvedených zdravotních pojišťoven a jejich klientů vůči ostatním subjektům, především vůči státním organizacím a poskytovatelům zdravotní péče, jejichž nejdůležitějším cílem je zvyšování kvality služeb pro jejich klienty. (Svaz zdravotních pojišťoven ČR, © 2014)

4.3 Členění lázní podle přírodních léčivých zdrojů

Lázeňská zařízení v České republice využívají ke svým léčebným účelům odlišné přírodní léčebné zdroje. Každý přírodní zdroj má své charakteristické vlastnosti, podle kterých se zákazníci rozhodují, která lázeňská zařízení chtějí navštívit. Lázně můžeme rozdělit na termální lázně, slatinné lázně, radonové lázně, bahenní lázně, klimatické lázně, minerální lázně.

4.3.1 Termální lázně

Termální lázně, mezi které řadíme Lázně Velké Losiny, využívají k lázeňské léčbě termální prameny.

4.3.2 Slatinné lázně

Slatinné lázně využívají ke svým léčebným účinkům peloidy, tzn. bahno. Mezi slatinné lze zařadit tyto lázeňská zařízení: lázně Bělohrad, Mariánské lázně, Františkovy Lázně, lázně Jáchymov, Lázně Mšené, Lázně Vráž.

4.3.3 Radonové lázně

Radonové lázně používají při poskytování léčebných služeb radonovou vodu, která zvyšuje produkci hormonů a povzbuzuje imunitní systém. Lázně, které využívají radonovou vodu, jsou v České republice pouze lázně Jáchymov.

4.3.4 Bahenní lázně

Bahenní lázně mají založenou léčbu na využívání kvalitní rašeliny. Odborníky na bahenní léčbu jsou lázně Velichovky.

4.3.5 Klimatické lázně

Klimatické lázně se nacházejí v nadmořské výšce a mají kvalitní ovzduší. Lázně vyznačující se svým ovzduším jsou lázně Jeseník, lázně Karlova Studánka, lázně Jáchymov, Konstantinovy Lázně, lázně Libverda, Lázně Dolní Lipová, Lázně Kynžvart.

4.3.6 Minerální lázně

Minerální lázně využívají k léčbě minerální prameny. Minerálními lázněmi jsou Mariánské lázně, Františkovy lázně, lázně Jáchymov, Konstantinovy Lázně, lázně Ostrožská Nová

Ves, lázně Teplice nad Bečvou, Lázně Lednice, Lázně Hodonín, Lázně Luhačovice, Lázně Darkov. (Relax & Wellness, © 2007-2014)

4.4 Druhy lázeňské péče

Rozlišujeme tři druhy lázeňské péče podle typu úhrady – komplexní lázeňská péče, příspěvková lázeňská péče, samoplátci.

4.4.1 Komplexní lázeňská péče

Komplexní lázeňská péče je určena pro všechny občany České republiky, kteří jsou pojištěni u některé ze zdravotních pojišťoven ČR. Zdravotní pojišťovny hradí lázeňskou péči, stravování a ubytování. Návrh na léčbu vystavuje ošetřující lékař, tento návrh je předán k ověření reviznímu lékaři zdravotní pojišťovny pojištěnce, a ten rozhodne, zdali bude pacientovi komplexní lázeňská péče přiznána. Doba pobytu při KLP je 21 dní.

4.4.2 Příspěvková lázeňská péče

Příspěvková lázeňská péče je určena pro všechny občany České republiky, kteří jsou pojištěni u některé ze zdravotních pojišťoven ČR. Při této formě úhrady hradí náklady na ubytování a stravování v lázeňském zařízení a také regulační poplatek za klinické vyšetření ve výši 30 Kč pojištěnec, zdravotní pojišťovna hradí pouze léčebnou péči. Doba pobytu při PLP je 14 nebo 21 dní.

4.4.3 Samoplátci

Tento typ léčby je určen pro všechny občany České republiky a ze zahraničí. Klient si hradí sám celé náklady na léčbu, stravování, ubytování. Tento typ léčby není schvalován revizním lékařem a doba pobytu pro samoplátce není časově omezena. (VZP ČR, © 2014)

4.5 Indikační seznam

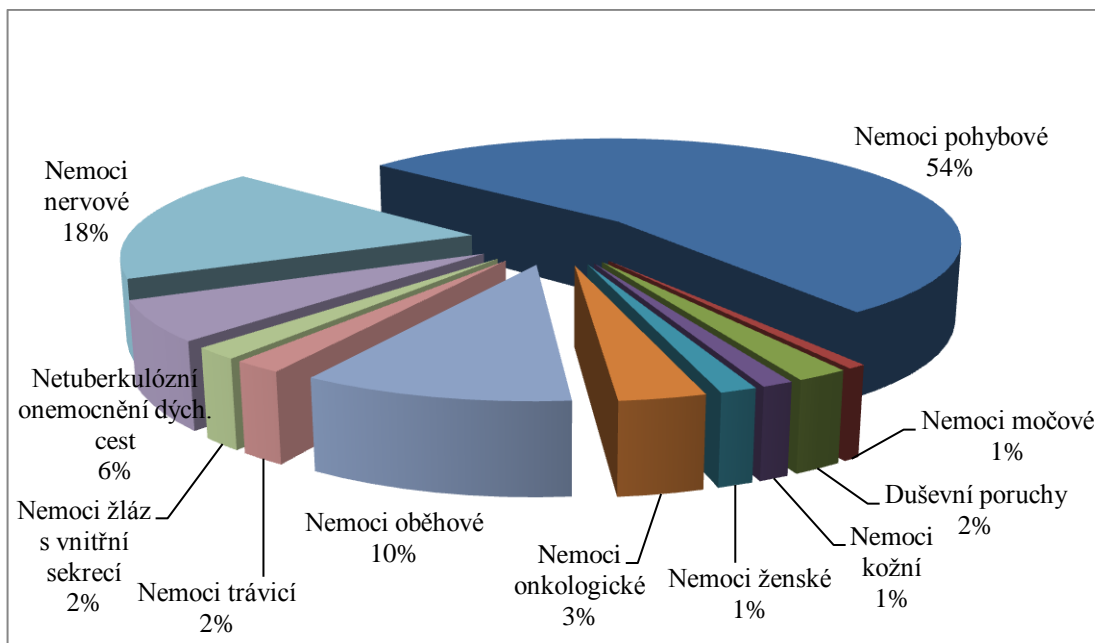
1. 10. 2012 nabyla účinnost nová vyhláška Ministerstva zdravotnictví ČR č. 267/2012 Sb., o stanovení Indikačního seznamu pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči o dospělé, děti a dorost, který ustanoví podmínky pro indikaci komplexní nebo příspěvkové lázeňské péče.

S příchodem nového Indikačního seznamu přišly i některé zásadní změny:

- zkrácení délky komplexní lázeňské péče u dospělých z 28 dní na 21 dní,
- délka komplexní lázeňské léčby u dětí a dorostu je stanovena na 28 dní,

- možnost zkrácení délky příspěvkové lázeňské péče u dospělých z 21 dní na 14 dní, po domluvě pacienta s lékařem může zůstat délka PLP na původních 21 dní,
- možnost prodloužení lázeňských pobytů na doporučení lázeňského lékaře, které schválila zdravotní pojišťovna,
- nastaly změny v číslování indikačních podskupin,
- došlo k zařazení nových diagnóz,
- onkologická onemocnění se nově mohou léčit ve všech lázeňských zařízeních, ovšem v závislosti na orgánovém postižení,
- pro možnost opakované lázeňské léčby se započítávají pobyty po 1. 10. 2009
- u některých diagnóz, např. u pooperačních stavů se krátí nástup do lázní (Svaz léčebných lázní ČR, © 2009, VZP ČR, © 2014).

Změna Indikačního seznamu přinesla lázeňským zařízením spoustu výhod i nevýhod. Zrušení lázeňské péče pro některé pacienty, zpřísnění podmínek opakování komplexní a příspěvkové lázeňské léčby povede k úbytku lázeňských zákazníků, kteří mají lázeňský pobyt hrazený od zdravotních pojišťoven. Právě komplexní lázeňská péče zajišťovala lázeňským zařízením podstatnou část příjmů. Zkrácení lázeňských pobytů ze čtyř na tři týdny vede k otázce, zda třítýdenní lázeňské pobyty budou stejně účinné jako čtyřtýdenní pobyty. Lázeňská zařízení musí spolu s lékaři upravit zákazníkům léčebný pobyt tak, aby se dostavily pozitivní výsledky i po kratší době. Zařazení nových diagnóz může být některými lázněmi bráno jako příležitost, protože získají nové klienty s tímto onemocněním, ale pro jiné lázně, převážně pro lázně specializující se na pohybový aparát, to může znamenat naopak hrozbu, protože nejvíce lázeňských hostů se v lázních léčí právě s tímto onemocněním, viz obr. 4. Lázně se budou tedy muset více snažit o zvýšení konkurenceschopnosti, aby si udrželi stávající klientelu a získávaly nové zákazníky, což povede k vynaložení dalších nákladů.



Obr. 4 - Lázeňská péče pro dospělé podle indikačních skupin na náklad ZP (ÚZIS ČR, © 2014)

5 CHARAKTERISTIKA LÁZNÍ HODONÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE



Obr. 5 - Logo Lázní Hodonín, příspěvková organizace (Lázně Hodonín, © 2014)

Motto: „Zdraví uprostřed vinařské oblasti...“

V Jihomoravském kraji jsou v současné době v provozu jediné lázně, a to Lázně Hodonín, viz obr. 5. Lázně Hodonín jsou lázně rodinného typu a patří mezi nejmladší lázeňská zařízení v České republice. Lázně se nacházejí v krásném klidném prostředí Slovácka, které nabízí mnoho možností jak trávit volný čas. Lázně Hodonín mají vlastní přírodní léčebný zdroj, nazývaný jako jodobromová voda, někdy také jako solanka. Založení Lázní Hodonín se datuje k roku 1979, tehdy ještě jako součást Lázeňské organizace Luhačovice. Osamostatnění Lázní se datuje k roku 1993, kdy je do vlastnictví v rámci privatizace získalo Město Hodonín. Lázně Hodonín představují moderní komplex se dvěma lázeňskými budovami Eva a Vladimír a lázeňským pavilonem Jindřich. Lázeňský dům Vladimír je pojmenován po MUDr. Vladimíru Žaroském, který v lázních působí dodnes. V Lázeňském domu Vladimír se nachází správa lázní, ubytovací a stravovací služby pro pacienty komplexní a příspěvkové lázeňské péče. V roce 2006 byl přistaven lázeňský dům Eva, který je pojmenován po MUDr. Evě Ševčíkové, která v lázních působí jako lékařka již od samého počátku. Lázeňský dům Eva je určen pro samopláteckou klientelu, má samostatný balneoprovoz, recepci, ubytovací a stravovací zařízení. Léčebný pavilón Jindřich je pojmenován po zakladateli lázní MUDr. Jindřichu Berkovi. Lázně Hodonín se soustřeďují na léčbu pohybového ústrojí, kardiovaskulárního systému, neurologického systému a se změnou Indikačního seznamu od roku 1. 10. 2012 i na kožní a gynekologické onemocnění. V současné době v Lázních Hodonín pracuje celkem 132 zaměstnanců. Součástí Lázní Hodonín jsou i Lázně Lednice, které byly vybudovány v rámci projektu měst Hodonín a Lednice. Lázně Lednice mají svého zastupujícího ředitele a fungují

samostatně, tudíž nejsou zahrnuty do zpracování této diplomové práce. (Lázně Hodonín, © 2014)

5.1 Historie Lázní Hodonín

V padesátých letech dvacátého století při těžbě ropy naftaři upozornili na to, že voda, kterou čerpají, má výrazné množství jodu. V roce 1953 byla otevřena nemocnice v Hodoníně, ve které se zahájily první pokusy s jodovými koupelemi, tyto koupele byly provozovány ve dvou měděných vanách, které byly vyhřívány. Jodobromová voda byla do nemocnice dovážena za pomoci cisteren přímo z vrtů z nedalekých Lužic. Lékaři začali léčit nejdříve pacienty s chronickým onemocněním pohybového aparátu, a protože výsledky byly pozitivní, tak primář interního oddělení MUDr. Jindřich Berka navázal spolupráci s profesorem Přerovským, ředitelem Výzkumného ústavu fyziatrie, balneologie a klimatologie. V roce 1956 tento ústav navázal další spolupráci s ústavem, a to Výzkumným endokrinologickým ústavem v Praze, kde se zahájil výzkum účinků jodobromové vody. Ihned po první etapě výzkumné práce bylo zjištěno překvapivé složení solanky. Především se zjistilo, že zdejší voda se vyznačuje vysokým obsahem jodu a bromu. Solanka bývá přirovnávána k vodě z Mrtvého moře, kterou však jodobromová voda svým obsahem jodidů převyšuje několikanásobně. Hodnoty ostatních látek jsou oproti jiným přírodním zdrojům až dvojnásobné, viz tab. 1. Jodobromová voda je podle odborníků, kteří ji srovnávaly s jinými evropskými vodami řazena mezi nejkvalitnější léčebné jodobromové vody v Evropě, a je doporučena k léčebným účelům.

Tab. 1 - Základní chemický rozbor jodobromové vody (Lázně Hodonín, 2014)

Základní chemický rozbor jodobromové vody	
Celková mineralizace	14,16g
Anionty	8,729 g vody
Chloridy	7674,0 mg/l 92,87 ekv. %
Hydrogenuhličitan	946,0 mg/l 6,65 ekv. %
Bromidy	54,5 mg/l 0,29 ekv. %
Jodidy	50,6 mg/l 0,17 ekv. %
Kationty	5,083 g
Sodík	4840,0 mg/ 94,60 ekv. %
Vápník	102,0 mg/l 2,29 ekv. %
Hořčík	41,3 mg/l 1,53 ekv. %
Amonný iont	24,0 mg/l 0,60 ekv. %

V roce 1971 se zprovoznil několika kilometrový jodovod, který složil k provozu balneace v nemocnici. Současně s jodovodem došlo i k vytvoření balneoprovozu v nemocnici s osmi kabinami pro jodobromové koupele. V roce 1973 došlo v Hodoníně k vybudování samostatného pracoviště Výzkumného ústavu v Mariánských Lázních, který se zabýval jodovou balneací. Výhodiskem dlouhodobého výzkumu bylo, že se zjistil vysoký léčebný efekt převážně u onemocnění pohybového aparátu a kardiovaskulárního systému, což bylo důvodem ke vzniku lázní v Hodoníně. Lázně Hodonín byly otevřeny 1. 7. 1979 jako součást Československých státních lázní Luhačovice. Balneoterapie se provozovala v budově nemocnice, a ostatní procedury byly prováděny v prostorách lázní. V roce 1993 získalo tyto lázně do majetku v rámci privatizace město Hodonín, a tím vznikly samostatné Lázně Hodonín. Díky rostoucímu zájmu o lázeňské pobyty v Lázních Hodonín dochází k postupnému modernizování lázeňských budov, k výstavbě nové lázeňské budovy Eva v rámci projektu „Rozvoj lázeňské infrastruktury v Jihomoravském kraji“ v rámci programu SROP – Společný regionální operační program. (Lázně Hodonín, 2014)

5.2 Léčebné služby

Základním přírodním léčivým zdrojem, který Lázně Hodonín používají k léčbě, je jodobromová voda. V Lázních Hodonín jsou léčeny onemocnění, které jsou uvedeny ve vyhlášce MZ ČR č. 267/2012 Sb. o stanovení Indikačním seznamu pro lázeňskou léčebně preventivní péči pro dospělé, děti a dorost, viz příloha I. Jedná se zejména o onemocnění:

- zánětlivá a degenerativní onemocnění páteře,
- revmatická onemocnění kloubů a páteře,
- degenerativní onemocnění kloubů,
- stavy po úrazech a operacích páteře,
- stavy po úrazech a operacích kloubů,
- zánětlivé a degenerativní onemocnění kloubů a šlach,
- závažná neurologická onemocnění,
- osteoporóza,
- cévní onemocnění končetin,
- hypertenze.

K léčbě onemocnění, která jsou v Lázních Hodonín léčeny, jsou využívány řady léčebných metod – léčebné koupele, masáže, zábaly, kinezioterapie, elektroléčba, magnetoterapie,

myostimulátory, cvičení, plynové injekce, aplikace CO₂ a další. Pacienti, kteří jsou v lázních v rámci komplexní nebo příspěvkové léčby využívají balneoprovoz v léčebném pavilónu Jindřich. Samopláteci využívají k léčebným procedurám balneoprovoz přímo v lázeňské budově Eva. V průběhu léčby se o pacienty stará vysoce školený personál a jsou jim k dispozici i lékaři, kteří kromě počáteční vstupní prohlídky kontrolují jejich zdravotní stav po celou dobu pobytu. (Lázně Hodonín, 2014)

5.3 Ubytovací služby

Lázně Hodonín poskytují ubytování ve dvou lázeňských budovách – Vladimír, Eva. Pro klienty, kterým zdravotní pojišťovna hradí komplexní lázeňskou péči, je určena nově zrekonstruovaná budova Vladimír. Pro pacienty, kteří mají hrazenou od zdravotní pojišťovny příspěvkovou lázeňskou péči je pro ubytovací služby k dispozici lázeňská budova Vladimír nebo Eva. Všechny pokoje jsou vybaveny moderním nábytkem, který je podle potřeby obměňován. Pokoje jsou vybaveny klimatizací a vlastním sociálním zařízením. (Lázně Hodonín, 2014)

Tab. 2 - Ceny za ubytovací služby (Lázně Hodonín, 2014)

Ceny ubytování pro příspěvkovou lázeňskou péči 2014			
Lázeňský dům Eva, Vladimír	dvoulůžkový pokoj	dvoulůžkový pokoj s terasou	jednolůžkový pokoj
Mimosezóna (1.10-30. 4. 2014)	420 Kč	465 Kč	540 Kč
Hlavní sezóna (1.5-30. 9.2014)	440 Kč	490 Kč	570 Kč

Budova Eva, která byla vystavěna roku 2006, slouží pro ubytovací služby samoplátecké klientely stejně jako apartmán v lázeňské budově Vladimír.

Tab. 3 - Ceny za ubytovací služby (Lázně Hodonín, 2014)

Ceny ubytování pro samoplátecké pobyty bez procedur 2014		
Lázeňský dům Eva	dvojlůžkový pokoj	jednolůžkový pokoj s balkonem
Pokoj bez terasy	570 Kč	760 Kč
Pokoj s terasou	640 Kč	
Přistýlka	250 Kč	250 Kč
Apartment Vladimír	1680Kč za noc/ dvě osoby	

Tab. 4 - Ceny za ubytovací služby (Lázně Hodonín, 2014)

Ceny ubytování pro samoplátecké lázeňské pobyty 2014		
Lázeňský dům Eva	dvojlůžkový pokoj	jednolůžkový pokoj s balkonem
Pokoj bez terasy	470 Kč	630 Kč
Pokoj s terasou	530 Kč	-
Přístylka	220 Kč	220 Kč
Apartment Vladimír	1400Kč za noc/ dvě osoby	

5.4 Stravovací služby

Pro pacienty, kteří mají komplexní nebo příspěvkovou lázeňskou péči, se podávají jídla v lázeňském domě, ve kterém jsou ubytováni, převážně jde o lázeňský dům Vladimír. Podávají se jídla standardního či dietního typu (na doporučení lékaře se mohou servírovat šetřící, diabetické a po předchozí domluvě i bezlepkové diety). Stravování probíhá z důvodu omezené kapacity jídelny ve dvou směnách v klimatizované jídelně.

Standardní strava pro komplexní pacienty se skládá ze snídaně, z oběda, kdy je jeden druh polévky a výběr ze 4 druhů hlavních jídel a z večeře, kdy je také možnost vybrat si ze 4 druhů pokrmů. Pokud má pacient dietní stravu, tak pro něj možnost výběru neplatí, jeho dietní lístek je daný.

Pro samoplátecké klienty se jídla podávají v lázeňském domě Eva. Hosté mají na výběr až z 6 druhů jídel. Stejně jako v lázeňském domě Vladimír probíhá stravování ve dvou směnách v klimatizovaných jídelnách. (Lázně Hodonín, 2014)

Tab. 5 - Ceny za stravovací služby (Lázně Hodonín, 2014)

Ceník stravování pro příspěvkový lázeňský pobyt 2013-2014					
Lázeňský dům Eva	Snídaně	Oběd	Večeře	Plná penze	Polopenze
Standardní strava	60 Kč	105 Kč	85 Kč	250 Kč	145 Kč
Dietní strava	120 Kč	130 Kč	120 Kč	370 Kč	240 Kč

Tab. 6 - Ceny za stravovací služby (Lázně Hodonín, 2014)

Ceník stravování pro samoplátecký lázeňský pobyt 2013-2014					
Lázeňský dům Eva	Snídaně	Oběd	Večeře	Plná penze	Polopenze
Výběrová strava	120 Kč	130 Kč	120 Kč	370 Kč	240 Kč (S+V) 250 Kč (S+O)

5.5 Volnočasové služby

Prostředí, ve kterém se Lázně Hodonín nachází, nabízí pro své zákazníky široké spektrum možností, jak trávit volný čas. O kulturní program se v Lázních Hodonín stará vedoucí marketingového oddělení spolu s kulturní referentkou. Vzhledem k návštěvnosti pacientů z celé České republiky i ze zahraničí chtějí Lázně Hodonín svým zákazníkům přiblížit krásu Moravského Slovácka, a to např. pořádáním besed u cimbálu, nebo vystoupením folklórních souborů. Přímou v lázních pořádá vedení organizace koncerty dechových hudeb, folkových kapel či koncerty vážné hudby. O víkendech mají hosté možnost zúčastnit se zájezdů do okolních zámků a hradů, folklórních festivalů, hodů s tradičními moravskými lidovými kroji, navštívit mohou také vinné sklepy s ochutnávkou vín aj. Nejvyhlášenějšími a nejvyhledávanějšími akcemi, které Lázně Hodonín pořádají, jsou Lázeňský kulturní koktejl, Lázeňské vinobraní a Lázeňský advent.

Další dodatkové služby, které mají pacienti možnost využít, jsou např. půjčovna jízdních kol, nordic walkinogových holí, venkovní hry, společenské hry, lázeňská knihovna, fit centrum v léčebném pavilónu Jindřich, lázeňský bazén a lázeňská sauna ve vyhrazených hodinách. V letních měsících si mohou hosté svůj pobyt zpříjemnit návštěvou plaveckého bazénu nebo zoo ve městě Hodonín. V budově lázní je navíc provozováno i kadeřnictví, manikúra, pedikúra a fungují zde i malé obchůdky se suvenýry, novinami, časopisy a cukrovinkami, kavárna s letním posezením atd.

Lázně Hodonín navíc poskytují k pronájmu kongresový sál pro akce typu konferencí, prezentací, přednášek, koncertních představení, seminářů, módních přehlídek, coffee breaky atd. V letních měsících se mohou některé akce konat i ve venkovním amfiteátru v lázeňském parku.

Informace o kulturním programu jsou hostům k dispozici na webových stránkách Lázní Hodonín, na nástěnkách u recepcí lázeňských domů Eva a Vladimír, v lázeňském zpravodaji, v informačním centru v Hodoníně, v Hodonínských Listech, apod. (Lázně Hodonín, 2014)

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU LÁZNÍ HODONÍN

V této části diplomové práce bude provedena analýza současného stavu Lázní Hodonín za pomoci metod PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, interní analýzy a SWOT analýzy.

Informace, které byly použity pro potřebu analýzy, jsou získány z webových stránek lázeňských zařízení, z osobních jednání s lázeňskými pracovníky, z telefonických rozhovorů, emailové komunikace, z interních materiálů, které byly poskytnuty zaměstnanci lázní a z dotazníkového šetření, které proběhlo mezi hosty Lázní Hodonín v období od ledna 2014 do března 2014.

6.1 Analýza makroprostředí

Analýzou makroprostředí sledujeme působení vnějších vlivů na podnik. Jedná se o vnější vlivy politického a právního prostředí (P), ekonomického prostředí (E), sociálního, demografického a kulturního prostředí (S), technického a technologického prostředí (T), a také ekologického prostředí (E). Všechny tyto složky vytváří tzv. PESTE analýzu a působí na samotnou organizaci.

6.1.1 Politické a právní prostředí

Politické a právní prostředí organizace vytváří a upravuje vláda vydanými právními předpisy - daňovými, zdravotními, bezpečnostními a dalšími zákony, vyhláškami a směrnicemi, důležitými pro správný chod lázeňských zařízení. Zákonnou úpravu Lázní Hodonín nalezneme v několika zákonech a vyhláškách, z nich nejdůležitější jsou uvedeny níže:

- zákon o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech, a o změně některých souvisejících zákonů č. 164/2001 Sb., (lázeňský zákon),
- zákon o veřejném zdravotním pojištění č. 48/1997 Sb.,
- zákon o nestátních zdravotnických zařízeních č. 160/1992 Sb.,
- zákon o zdravotnických službách č. 372/2011 Sb.,
- zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.,
- vyhláška č. 221/2010 Sb., o požadavcích na věcné a technické vybavení zdravotnického zařízení,

- vyhláška č. 98/2012 Sb., o zdravotnické dokumentaci,
- vyhláška č. 276/2012 Sb., o stanovení Indikačního seznamu pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči o dospělé, děti a dorost,
- vyhláška č. 370/2001 Sb., o zkoušce odborné způsobilosti k výkonu odborného dohledu nad využíváním a ochranou přírodních léčivých zdrojů a zdrojů přírodních minerálních vod,
- vyhláška č. 423/2001 Sb., o způsobu a rozsahu hodnocení přírodních léčivých zdrojů a zdrojů minerálních vod.

V současné době lázeňská zařízení nejvíce zajímá chystaná změna vyhlášky Indikačního seznamu, která by měla přinést zásadní změny, a to týkající se hlavně délky komplexní lázeňské péče u dospělých z 21 dní na původních 28 dní pro vybrané diagnózy, a dále možnost opakování lázeňských pobytů u komplexní a příspěvkové lázeňské péče 1x ročně.

6.1.2 Ekonomické prostředí

Lázně Hodonín i jako ostatní firmy v ČR sledují současný ekonomický stav a jeho možný budoucí vývoj, jedná se především o vývoj inflace, daňového zatížení, úrokové sazby atd.

Míra inflace v roce 2013 poklesla na 1,9 %, oproti roku 2012, kdy míra inflace byla 3,3 %. Míra inflace za roky 2012 a 2013 se v Lázních Hodonín nijak neprojevila, poslední změna cen poskytovaných služeb proběhla v roce 2011. Od 1. 1. 2013 došlo ke změně snížené a základní sazby daně. Snížená sazba daně se oproti roku 2012 zvýšila z 14 % na 15 % a základní sazba daně se také oproti roku 2012 zvýšila z 20 % na 21 %. V důsledku toho došlo ke zvýšení cen např. u potravin, dodávky elektřiny, plynu, tepla a vody, stavebního materiálu apod.

Lázeňský léčebný pobyt lze podle § 58 zákona o DPH osvobodit od daně, když se jedná o lázeňský pobyt hrazený plně či částečně zdravotními pojišťovnami a léčebný plán je sestaven na základě vyšetření lékařem. Osvobodit od daně lze i ty lázeňské pobyty, které jsou plně hrazeny z finančních prostředků klienta, avšak pouze za předpokladu, že léčebný plán je sestaven lékařem na základě vyšetření nebo posouzení zdravotního stavu pacienta.

Vývoj úrokové sazby má především dát lázeňským podnikům informace, které by vedly ke snížení návštěvnosti zahraničních zákazníků. Zvýšení úrokové sazby vede k posilování koruny vůči zahraničním měnám, převážně k euru a americkému dolaru, to by znamenalo, že by se české lázeňské pobyty staly dražšími pro zahraniční klientelu. Také úvěry pro

firmy by byly dražší a to by vedlo ke snížení investiční činnosti. Míra nezaměstnanosti zaznamenala v roce 2013 nárůst na 55,4 % oproti roku 2012, kdy míra nezaměstnanosti činila 54,8 %. Zvyšování nezaměstnanosti snižuje poptávku po lázeňské péči. (Český statistický úřad, 2014)

6.1.3 Sociální, demografické a kulturní prostředí

Neustále zvyšující se zájem obyvatelstva o své zdraví, dále pak zvyšující se úroveň vzdělanosti vede k tomu, že lázně už nenavštěvují pouze pacienti přes zdravotní pojišťovny, ale i pacienti, kteří si lázeňské pobyty hradí sami. Proto nedílnou součástí lázeňských pobytů musí být kvalitní lázeňské služby a pestrá nabídka kulturního programu.

Podle posledních údajů dochází k celostátnímu trendu stárnutí populace, snižování porodnosti, snižování počtu sňatků, zvyšování počtu rozvodů, zvyšuje se nezaměstnanost na celém území ČR. Počet obyvatel v Hodoníně k 31. 12. 2012 činí 25 094, z toho mužů je 12 173 a žen 12 921. Věková struktura obyvatel je 0-14 (3191), 15-64 let (17 678), a nad 65 let (4225). Průměrný věk obyvatelstva je 42,2 roků. (Český statistický úřad, 2014)

Stárnutí obyvatelstva může být lázeňskými zařízeními bráno jako jejich příležitost, protože se bude zvyšovat počet výskytu onemocnění a tím i potřeba využití lázeňských služeb, které kromě kvalitních léčebných služeb nabízejí i regenerační a preventivní služby. Se zvyšováním počtu výskytu onemocnění ale půjde „ruku v ruce“ i zvyšování výdajů za léčbu z veřejného zdravotního pojištění a proto zůstává otázkou, jestli zdravotní pojišťovny budou chtít i nadále hradit lázeňskou péči v rozsahu jako je tomu dnes, nebo dojde k další změně Indikačního seznamu a senioři si lázeňskou péči budou muset hradit sami z vlastních finančních prostředků.

Neustále zvyšující se nezaměstnanost obyvatel ČR vede k celkovému snížení poptávky po lázeňských pobytech, to souvisí i se změnou Indikačního seznamu, kdy jsou zpřísněné podmínky pro poskytování komplexní a příspěvkové lázeňské péče, a mnoho lidí je nuceno si lázeňskou péči hradit sami z vlastních finančních prostředků, to vše má za následek úbytek českých lázeňských hostů v lázeňských zařízeních, viz tab. 7.

Tab. 7 - Počet dospělých pacientů přijatých v ČR do lázeňských léčeben (ÚZIS ČR, 2014)

Počet pacientů	2008	2009	2010	2011	2012	Úhrada
KLP	91 488	98 113	97 032	88 035	71 406	Zdravotní pojištění
PLP	15 149	15 040	14 989	16 968	14 734	
Tuzemci	112 987	111 089	114 788	111 035	106 075	Vlastní fin. náklady
Cizinci	153 704	143 221	138 136	132 391	157 493	
Celkem	373 328	367 463	364 945	348 429	349 708	

6.1.4 Technické a technologické prostředí

Neustále se zvyšující požadavky na vysokou úroveň technologií, kterými jsou lázně nuceny přizpůsobit se, vede k využívání moderních zařízení nejen při léčebných procedurách, ale i při poskytování ubytování, stravování a službách volnočasových aktivit.

Modernizací technologického vybavení, ke které dochází na základě životnosti, poruchovosti aj., dochází v lázních ke zkvalitňování služeb.

6.1.5 Ekologické prostředí

O problematiku ekologického prostředí se zabývá ve městě Hodonín společnost TESPROA Hodonín, s.r.o., která poskytuje služby zejména v oblasti odpadového hospodářství, pečuje o veřejnou a soukromou zeleň, o veřejné a soukromé komunikace, dále poskytuje poradenství v oblasti odpadového hospodářství. Město Hodonín má zřízený i odbor životního prostředí, který má za úkol státní správu a ochranu přírody a krajiny, správu lesů, odpadové a vodní hospodářství, ochranu ovzduší, ochranu zvířat proti týrání apod. (Město Hodonín, 2014)

6.1.6 Závěr z PESTE analýzy

Z PESTE analýzy nám plynou nejen pozitiva, ale také negativa, které spočívají především v ekonomickém prostředí, a to ve zvyšování DPH, které vede ke zdražování lázeňských pobytů, posilování koruny vůči zahraničním měnám, což má za následek zdražení lázeňských pobytů pro zahraniční hosty. Zvyšování nezaměstnanosti spolu s přijetím nového Indikačního seznamu, kdy se sice rozšířily indikační skupiny, ale zpřísnily se podmínky pro poskytování lázeňské péče hrazené zdravotními pojišťovnami, nám zase naopak snižuje poptávku po lázeňské péči.

6.2 Analýza vnějšího mikroprostředí

Pro analýzu vnějšího mikroprostředí použijeme Porterův model pěti konkurenčních sil, abychom zjistili konkurenční postavení Lázní Hodonín. V rámci Porterovy analýzy budeme zkoumat zákazníky, dodavatele, substituty, konkurenty a konkurenční rivalitu.

6.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci navštěvují lázeňská zařízení na základě doporučení ambulantního lékaře, nebo ošetřujícího lékaře. Návrh na lázeňskou péči podává praktický lékař u příslušné zdravotní pojišťovny, na návrhu se uvádí až tři lázeňská zařízení, která může pacient navštívit. Revizní lékař zdravotní pojišťovny posoudí, jsou-li splněny všechny nutné podmínky pro schválení léčebného pobytu a schválený návrh zasílá pojišťovna přímo do lázeňského zařízení.

Zákazníky Lázní Hodonín jsou buď pacienti, kterým lázeňský pobyt hradí zdravotní pojišťovna nebo pacienti, kteří si lázeňskou péči hradí z vlastních finančních prostředků, tzv. samoplátci, viz tab. 8.

Tab. 8 - Počet pacientů v Lázních Hodonín v období 2010-2013 (vlastní zpracování podle interních materiálů)

Počet hostů v Lázních Hodonín v období 2010-2013				
	2010	2011	2012	2013
KLP	2723	2702	2776	2599
PLP	906	1045	895	623
Samoplátci	8368	8172	8103	8630
Celkem	11 997	11 919	11 774	11 852

Každý zákazník je pro lázně důležitý, protože si může zvolit kterékoliv lázeňské zařízení po celé České republice pro svůj lázeňský pobyt, a to buď na základě vlastní zkušenosti, dopravní dostupnosti, geografické zajímavosti, na základě poskytování léčebných procedur, ubytování, stravování, dále podle nabídky kulturního programu, nebo na jiných důležitých faktorech, kterým jednotliví zákazníci přikládají individuální význam. Podle jakých preferencí se rozhodovali zákazníci Lázní Hodonín, zobrazuje obr. 9 na str. 63.

Z výše uvedeného vyplývá, že vyjednávací síla zákazníků je poměrně vysoká, zvláště u léčebných pobytů, které si pacienti hradí sami.

6.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi důležitými dodavateli Lázní Hodonín jsou všechny zdravotní pojišťovny ČR a cestovní kancelář Relanx Wellness, které „dodávají“ do lázní zákazníky. Se změnou indikačního seznamu došlo ke zpřísnění podmínek pro poskytování komplexní nebo příspěvkové lázeňské péče hrazené zdravotními pojišťovnami. Vyjednávací síla zdravotních pojišťoven a cestovních kanceláří je poměrně vysoká.

Mezi ostatní dodavatele, méně důležité pro Lázně Hodonín patří dodavatelé zdravotního materiálu, léků, potravin, nábytku pro zařízení lázeňských budov, technologií pro výbavu léčebného pavilónu a léčebných domů apod. Těchto dodavatelů je na trhu velké množství a lázně si mohou dovolit mezi těmito dodavateli vybírat podle různých faktorů, např. podle místní dostupnosti, časové přesnosti dodání zboží, nebo podle častého rozhodovacího kritéria, a to podle ceny. Z výše uvedeného vyplývá, že vyjednávací síla těchto dodavatelů je nízká.

Lázně Hodonín mohou mít vedle dlouhodobých dodavatelů, které jsme zmínili výše, i dodavatele krátkodobé, které si lázně najímají např. na rekonstrukci pavilónů či výstavbu nové lázeňské budovy.

6.2.3 Hrozba substitutu

Významné služby, které Lázně Hodonín poskytují a zákazníci jsou vyhledávány, jsou léčebné služby, ke kterým navíc lázně používají vyhledávanou a odborníky uznávanou jodobromovou vodu. Léčebné procedury provádí vysoce kvalifikovaný personál. Bohužel v dnešní době lze i tyto služby zaměnit za podobné služby, poskytovanými např. ve wellness centrech, rehabilitačních centrech, regeneračních centrech apod. Rehabilitační centra jsou největší hrozbou pro Lázně Hodonín, protože poskytují kvalifikovaným personálem kvalitní léčebné služby, které jsou také hrazeny z veřejného zdravotního pojištění na základě doporučení od rehabilitačního lékaře či jiného specialisty např. ortopeda, chirurga apod. Avšak jejich nevýhodou je, že neposkytují další služby, jako jsou služby ubytovací, stravovací a volnočasové. Naopak, regenerační centra, které jsou plně hrazeny z finančních prostředků zákazníků, poskytují i ubytovací i stravovací služby. Jejich léčebné služby jsou na principu schopnosti těla léčit samo sebe, které spočívá v odpočinku, organické stravě, pití ovocných a zeleninových šťáv atd. Služby, které poskytují relaxační a wellness centra nejsou hrazené ze zdravotního pojištění, a poskytuje je méně kvalifikovaný personál. Jejich výhodou je ale nabídka zajímavých služeb, např.

masáž zlatem, čokoládová masáž, medová masáž, finská sauna, bio sauna apod. I když si zákazník v těchto centrech odpočine a zregeneruje, tak účinek je pouze krátkodobý a v žádném případě ne léčebný. Z důvodů zanedbatelných bariér vstupu na trh existuje hrozba, že bude přibývat těchto zařízení, a v důsledku omezení hrazení komplexní nebo příspěvkové péče od zdravotních pojišťoven hrozí, že tyto zařízení budou klienty stále více vyhledávány.

6.2.4 Konkurenční rivalita v odvětví

Za konkurenty Lázní Hodonín lze považovat všechna lázeňská zařízení, které používají k léčebným metodám stejnou minerální vodu, nebo všechna lázeňská zařízení, které jsou zaměřeny na léčbu stejných onemocnění.

Lázně Hodonín jsou zaměřeny z větší části na léčbu pohybového a kardiovaskulárního systému. Lázeňská zařízení zabývající se stejnými indikacemi jako Lázně Hodonín, co se blízké vzdálenosti týče, jsou především lázně v Ostrožské Nové Vsi a v Luhačovicích. Sanatorium Klimkovice a Lázně Darkov kromě stejných léčebných indikací navíc používají k léčebným metodám stejnou jodobromovou vodu, jako se používá v Lázních Hodonín. Dalo by se říct, že Sanatorium Klimkovice spolu s Lázněmi Darkov jsou největším konkurentem Lázní Hodonín, obě lázeňská zařízení se ale nacházejí v Moravskoslezském kraji.

Dalšími konkurenty jsou všechna relaxační a wellness centra, které se nacházejí v blízkosti Lázní Hodonín, celkem se jedná asi o 45 zařízení do 50 km, a všechna rehabilitační a regenerační zařízení vzdálená od Lázní Hodonín do 80 km, celkem jich je 12 uváděných na internetových stránkách.

Podrobná analýza konkurence je uvedena v kapitole 6.2.6.

6.2.5 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Hrozba vstupu nových konkurentů se netýká pouze vzniku nových lázeňských zařízení, ale také vybudování nových dnes tak populárních wellness nebo rehabilitačních center.

Vybudování nového lázeňského místa je velmi složitý proces, musel by nejdříve proběhnout výzkum přírodního zdroje, po dlouhodobém výzkumu by bylo nutné prohlásit přírodní zdroj za léčivý, potom by přišla na řadu výstavba samotného lázeňského zařízení a získání si klientů. To vše souvisí s časovou a finanční náročností a podléhá přísným

právním a hygienickým podmínkám. Pravděpodobnost vzniku dalších lázeňských zařízení je poměrně nízká.

Co se týče vzniku wellness nebo rehabilitačních center, jsou dnes velmi malé bariéry vstupu na trh, a skoro každý člověk s malým finančním obnosem si může založit firmu, která bude tyto služby poskytovat.

Konkurentem nemusí být jen nově vzniklá zařízení, ale ohrozit Lázně Hodonín mohou i menší nově zrekonstruované společnosti. Více společností dává zákazníkům větší možnost výběru, a to představuje pro Lázně Hodonín průměrné riziko.

6.2.6 Vícekriteriální hodnocení konkurence

Pro vícekritériální analýzu konkurence byli vybráni konkurenti, kteří využívají k léčbě jako přírodní léčivý zdroj jodobromovou vodu (Lázně Karviná a Lázně Darkov) a lázeňská zařízení, které se zabývají léčbou stejných indikací a jsou nejbližší Lázním Hodonín (Lázně Ostrožská Nová Ves a Lázně Luhačovice).

Vícekriteriální analýza obsahuje šest kritérií, a to – ubytování, stravování, volnočasové aktivity, léčebné procedury, umístění, marketingová komunikace. Pro jejich hodnocení byla využita bodová stupnice v rozmezí od 1 do 5, přičemž 1 je nejhorší a 5 je nejlepší. Pro hodnocení konkurentů bylo využito subjektivního hodnocení podle informací, dostupných na internetových stránkách. Pro vyhodnocení výsledků vícekritériální analýzy bylo využito bodovací metody, k jednotlivým kritériím byly přiřazeny body. Ze součtu bodů se u každého z konkurentů určilo pořadí.

Tab. 9 - Hodnocení konkurentů (vlastní zpracování)

Název lázeňského zařízení	Ubytování	Stravování	Volnočasové aktivity	Umístění	Marketingová komunikace	Celkové hodnocení
Lázně Hodonín	4	4	4	3	3	18
Lázně Darkov	4	3	3	2	2	14
Lázně Klimkovice	3	4	4	3	2	16
Lázně Ostrožská Nová Ves	3	4	4	3	3	17
Lázně Luhačovice	4	5	4	2	4	19

Podle výsledků mého subjektivního hodnocení mají Lázně Hodonín druhou největší konkurenční sílu, naopak Lázně Darkov, mají konkurenční sílu nejmenší. Pokud se na to ale podíváme podrobněji, nejsou rozdíly až tak razantní a dalo by se říct, že konkurenceschopnost hodnocených lázeňských zařízení je srovnatelná. V dnešní době je neustále velký boj na trhu o zákazníky. I přes to, že se Lázně Hodonín těší velké oblibě u zákazníků, tak musí neustále obhajovat své významné místo mezi konkurenty.

6.2.7 Dotazníkové šetření

V Lázních Hodonín proběhlo mezi klienty lázní i dotazníkové šetření v období leden – březen 2014. Pro diplomovou práci byla zvolena kvantitativní metoda sběru informací, a to formou písemného dotazování. V dotazníku bylo využito uzavřených, polo uzavřených, filtračních a identifikačních otázek. Cílovou skupinou byly zákazníci, kteří jsou v Lázních Hodonín v rámci komplexní a příspěvkové léčby a také samoplátci. Účelem dotazníkového šetření bylo, že zjištěné výsledky budou použity pro zlepšení současného stavu a zvýšení konkurenceschopnosti Lázní Hodonín. Osloveno bylo 100 respondentů, zpět k vyhodnocení se vrátilo 84 dotazníků. Dotazník je uveden v příloze II.

Při zpracování diplomové práce byly stanoveny čtyři cíle a k nim odpovídající hypotézy:

Cíl 1: Zjistit, jaké je věkové složení respondentů Lázní Hodonín.

Hypotéza 1: Více jak polovina respondentů patří do věkové kategorie 56 a více let.

Cíl 2: Zjistit nejčastější způsob, kterým se respondenti o Lázních Hodonín dozvěděli.

Hypotéza 2: Respondenti se nejčastěji o lázních dozvěděli od svého praktického lékaře.

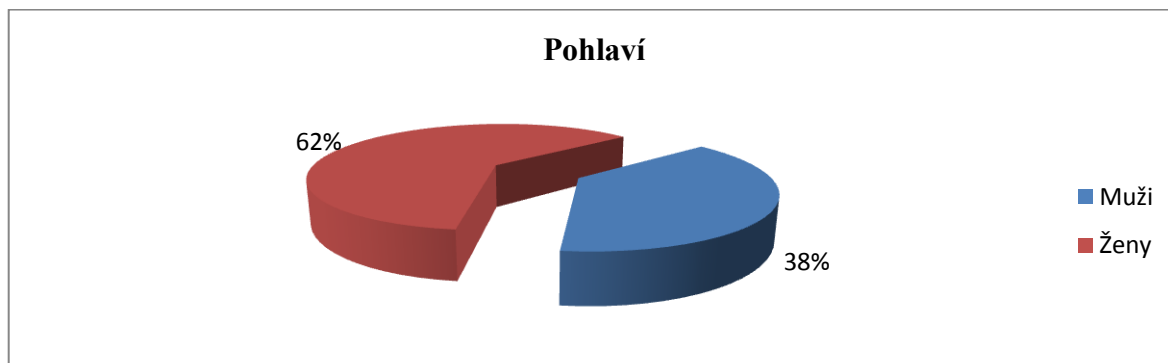
Cíl 3: Zjistit nejčastější prioritu, podle které se respondenti rozhodli navštívit Lázně Hodonín.

Hypotéza 3: Respondenti se nejčastěji rozhodovali podle nabídky služeb Lázní Hodonín.

Cíl 4: Zjistit, se kterými službami poskytovanými Lázněmi Hodonín jsou zákazníci spokojeni a se kterými ne.

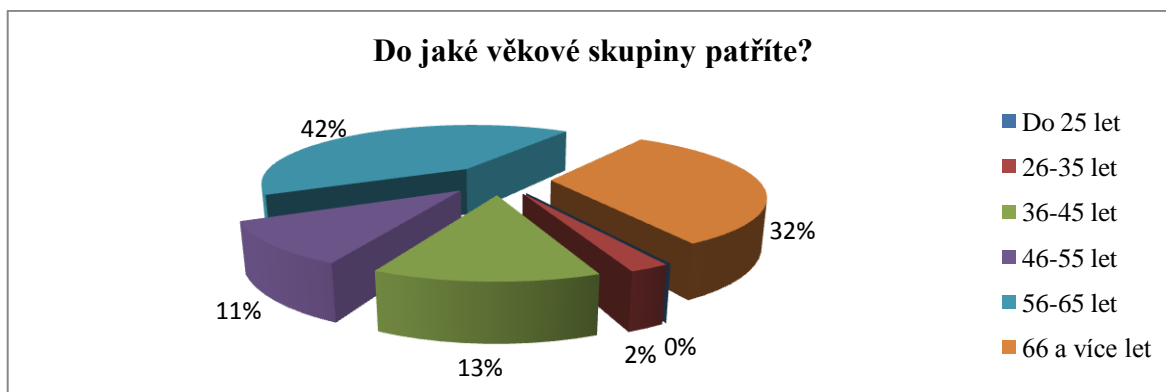
Hypotéza 4: Více jak polovina respondentů bude spokojena s léčebnými službami poskytovanými Lázněmi Hodonín.

První otázka byla informativní, kolik z odpovídajících respondentů bylo mužů a kolik žen. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že z 84 respondentů, kteří dotazník vyplnili, bylo 32 mužů a 52 žen.



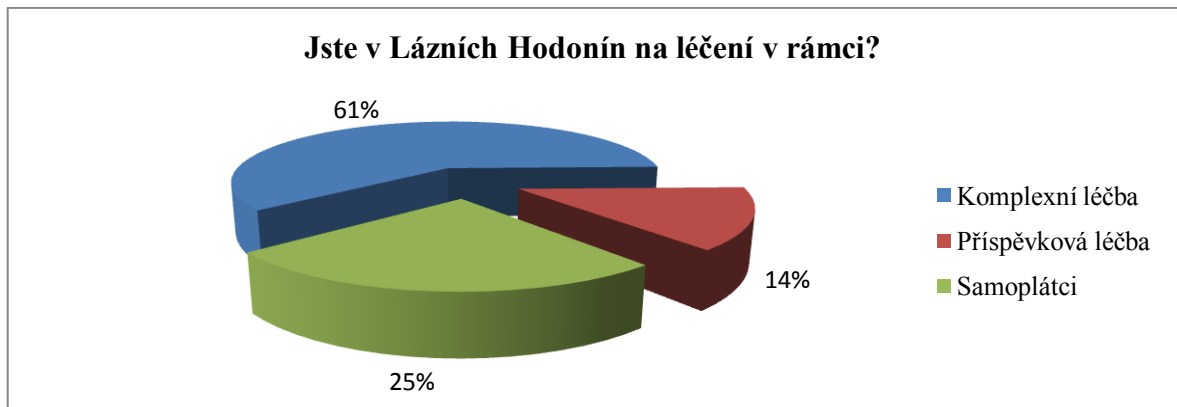
Obr. 6 – Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Druhá otázka se týkala věkového složení klientů Lázní Hodonín. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že z 84 respondentů, kteří dotazník vyplnili, bylo 0 klientů ve věku do 25 let, 2 klienti ve věku 26-35 let, 11 klientů ve věku 36-45 let, 35 klientů ve věku 56-65 let a 27 klientů ve věku 66 a více let.



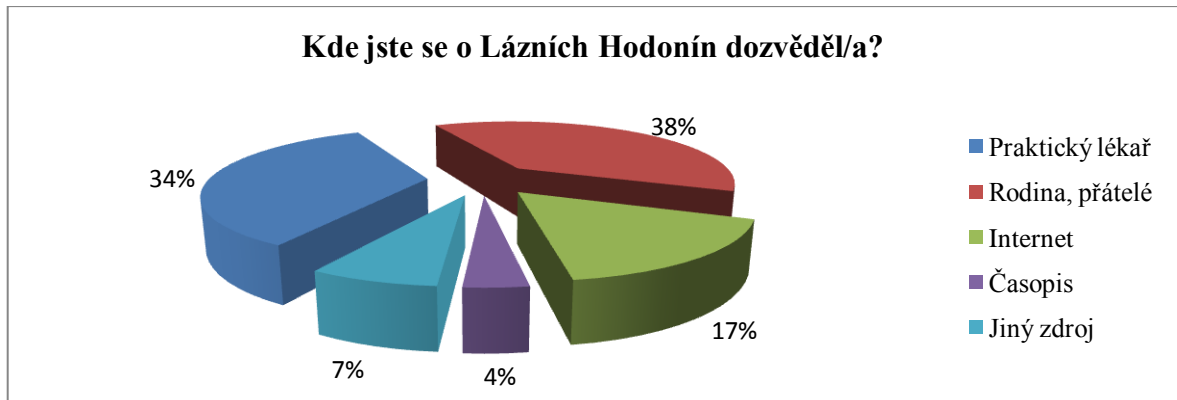
Obr. 7 - Věková struktura respondentů (vlastní zpracování)

Třetí otázka měla za úkol zjistit, kolik z dotazovaných respondentů bylo v Lázních Hodonín v rámci komplexní léčby, příspěvkové léčby a kolik samoplátců. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že z 84 respondentů, kteří dotazník vyplnili, bylo v Lázních Hodonín 51 klientů v rámci komplexní léčby, 12 klientů v rámci příspěvkové léčby a 21 klientů, kteří si lázeňskou péči hradili sami.



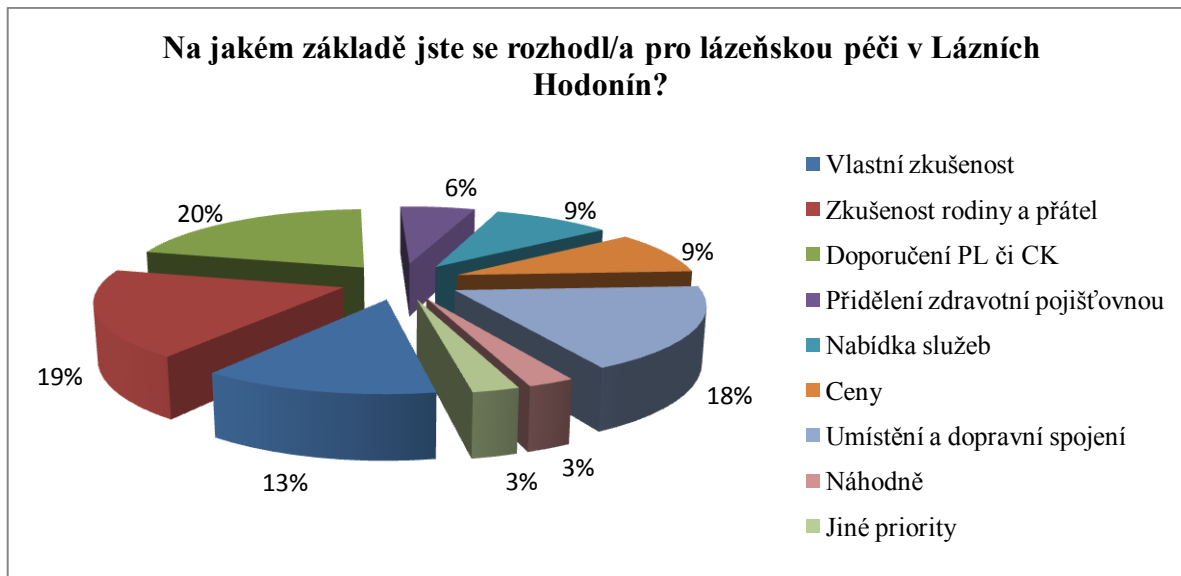
Obr. 8 - Typy úhrad lázeňské péče (vlastní zpracování)

Čtvrtá otázka zjišťovala z jakých zdrojů, se respondenti o Lázních Hodonín dozvěděli. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že z 84 respondentů se 29 zákazníků dozvědělo o Lázních Hodonín od praktického lékaře, 32 zákazníků od rodiny a přátel, 14 z internetu, 3 z časopisu a 6 zákazníků z jiných zdrojů. Jako jiné zdroje respondenti uváděli odborné lékaře, revizní lékaře zdravotních pojišťoven, zdravotní sestry v nemocnicích, kde byli hospitalizováni.



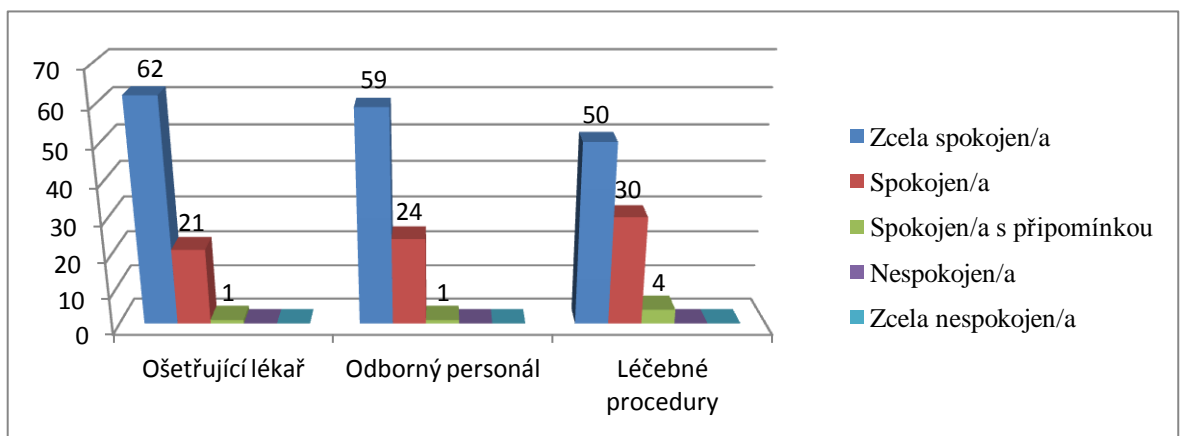
Obr. 9 - Způsob, jakým se respondenti o lázních dozvěděli (vlastní zpracování)

Pátá otázka zjišťovala na jakém základě, se klienti rozhodli pro lázeňskou péči v Lázních Hodonín. Mohlo být uvedeno i více odpovědí. Převážně v dotazníku respondenti zaškrtovali 1 nebo 2 odpovědi. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že respondenti se rozhodovali nejčastěji na základě doporučení od praktického lékaře či cestovní kanceláře a hned v zápětí podle zkušenosti rodinných příslušníků a přátel.

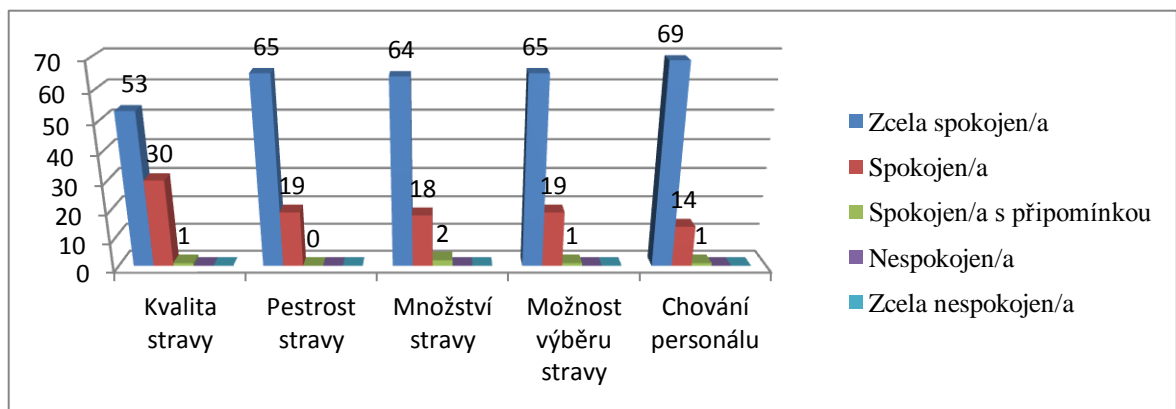


Obr. 10 - Priority, podle kterých se respondenti rozhodli (vlastní zpracování)

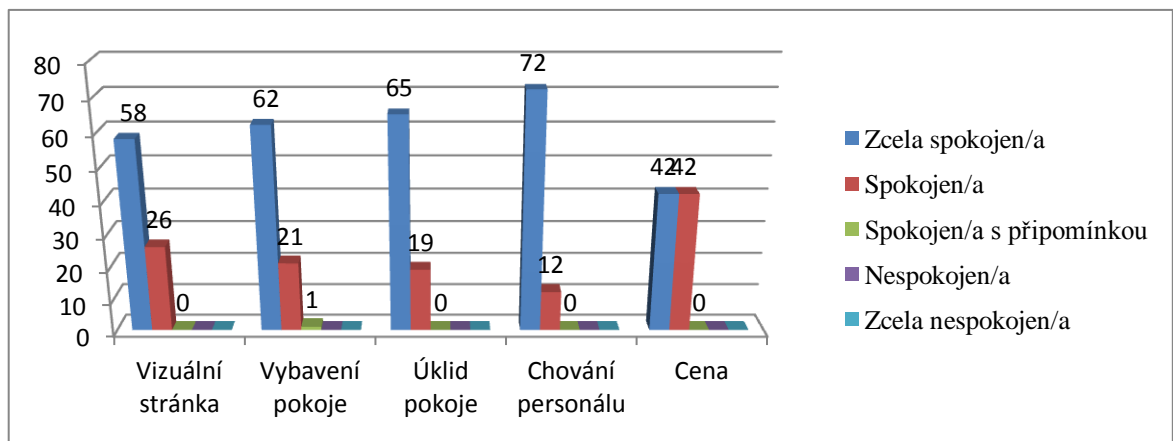
Šestá otázka se týkala hodnocení léčebných, stravovacích, ubytovacích a volnočasových služeb. Z níže uvedených grafů vyplývá kolik z 84 respondentů, je s jednotlivými službami zcela spokojeno, spokojeno, spokojeno s připomínkami, nespokojeno a zcela nespokojeno.



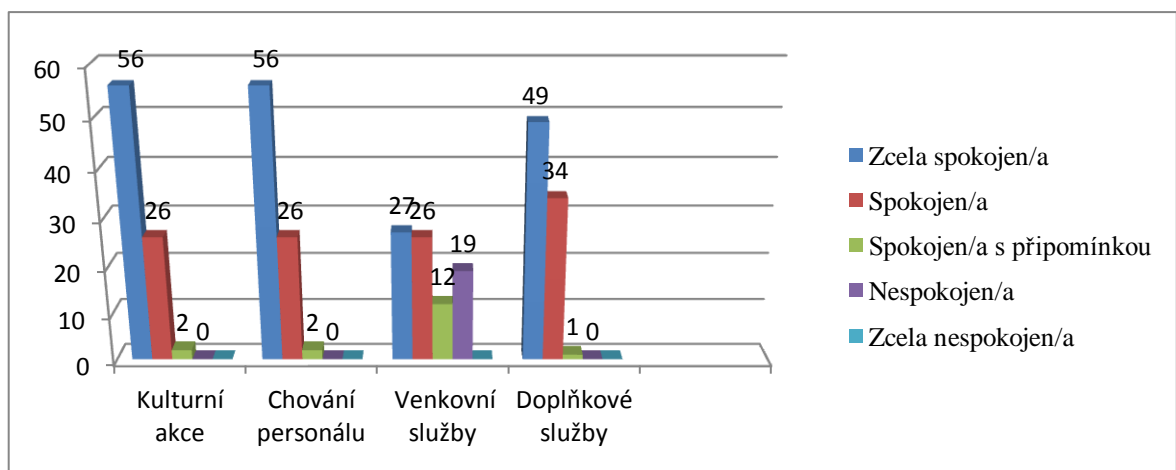
Obr. 11 - Spokojenost respondentů s léčebnými službami (vlastní zpracování)



Obr. 12 - Spokojenost respondentů se stravovacími službami (vlastní zpracování)



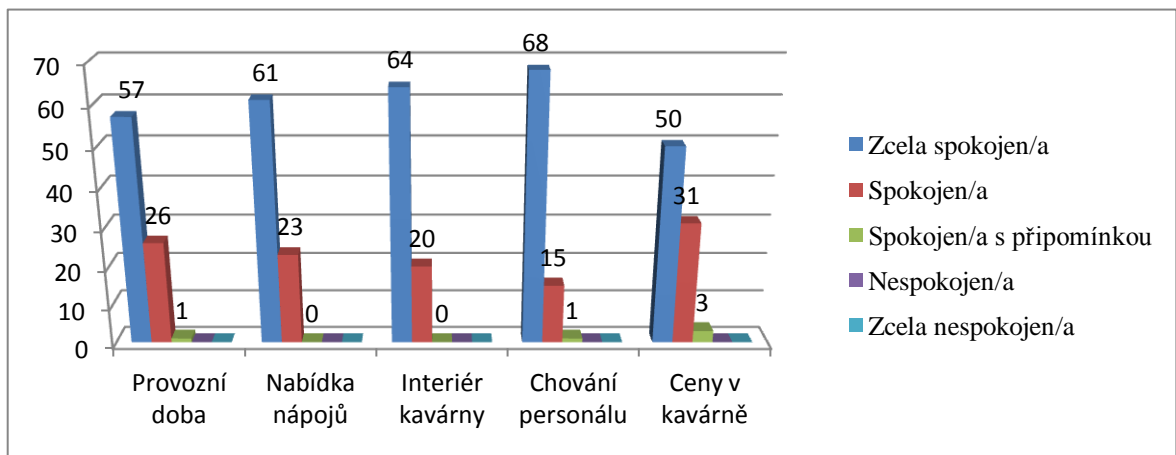
Obr. 13 - Spokojenost respondentů s ubytovacími službami (vlastní zpracování)



Obr. 14 - Spokojenost respondentů s nabídkou volnočasových služeb (vlastní zpracování)

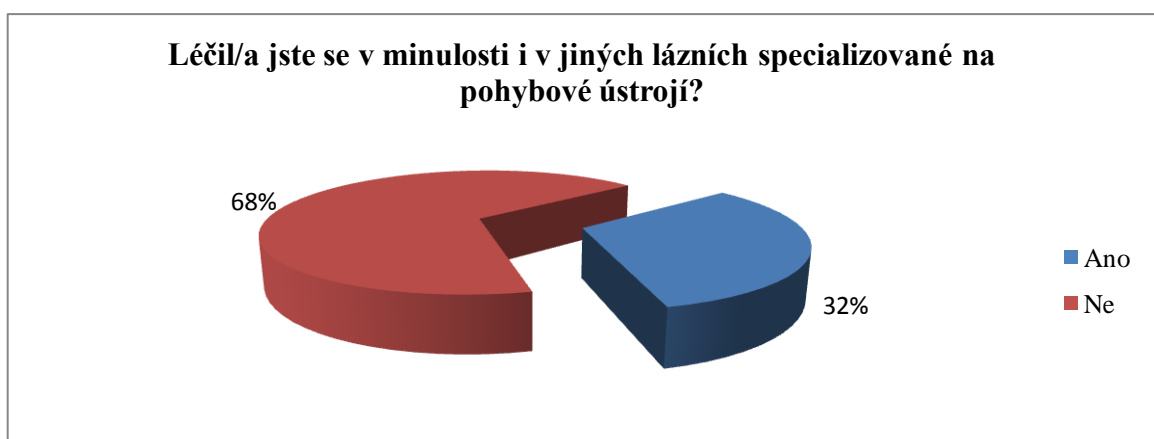
Z výše uvedeného grafu, který je zobrazený na obrázku č. 14, plyne, že 19 klientů je nespokojeno s nabídkou venkovních služeb. Do dotazníků byla od těchto zákazníků

vkládána připomínka, že v zimních měsících je pro ně nabídka služeb v areálu lázní nedostatečná. Kromě využití lázeňské knihovny, lázeňského kina, lázeňského fitcentra, bazénu a sauny není v již zmiňovaných měsících žádná další nabídka oproti letním měsícům.



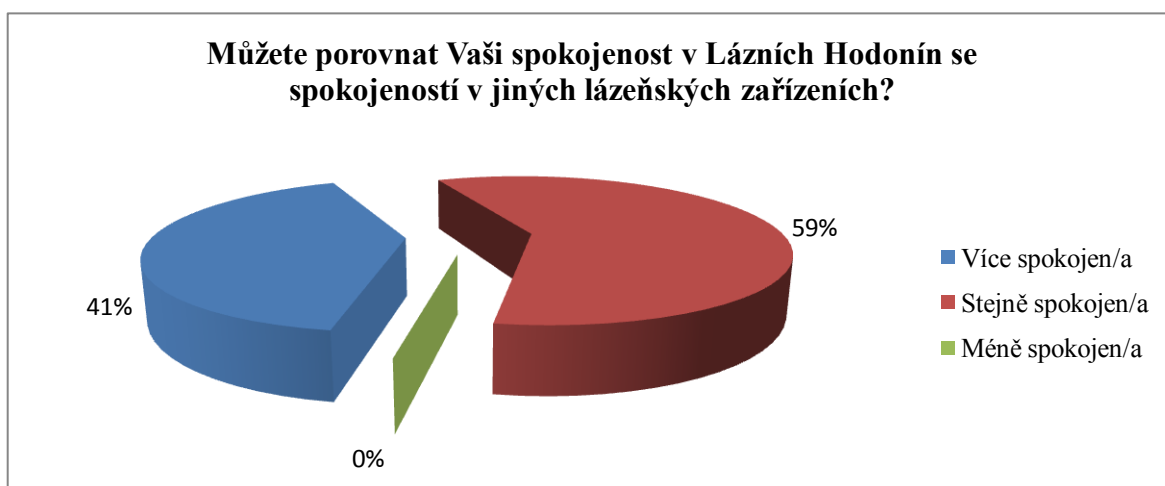
Obr. 15 - Spokojenost respondentů s kavárnou v budově lázní (vlastní zpracování)

Sedmá otázka měla za úkol zjistit, kolik z 84 respondentů v minulosti navštívilo i jiné lázeňské zařízení. 27 klientů odpovědělo, že v minulosti navštívili i jiné lázně zaměřené na léčbu pohybového ústrojí. Vyjmenovali lázeňská zařízení Třeboň (1), Jáchymov (3), Piešťany (2), Teplice nad Bečvou (4), Bělohrad (2), Bechyně (3), Darkov (4), Františkovy Lázně (2), Luhačovice (4), Klimkovice (2).



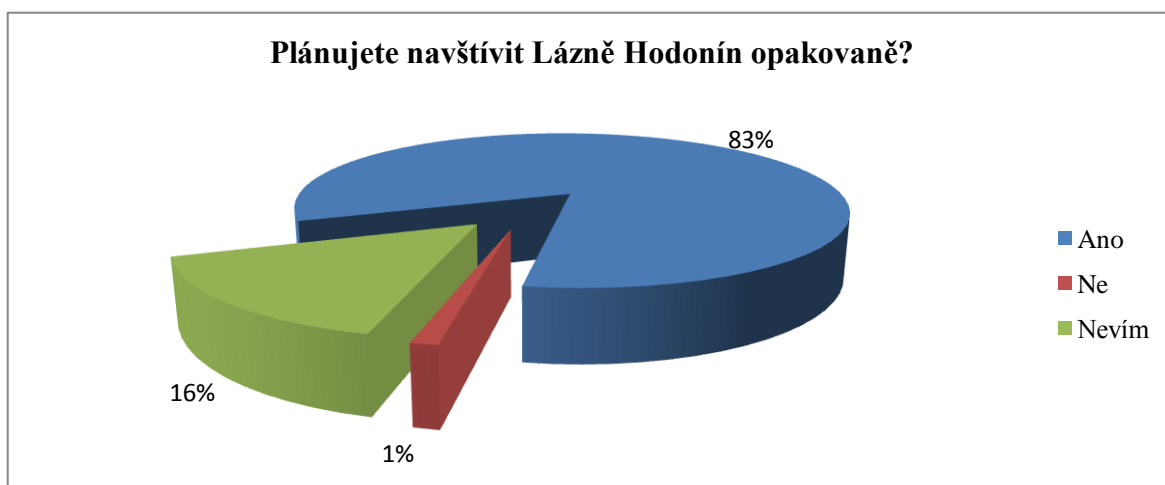
Obr. 16 - Léčení respondentů v jiných lázeňských zařízeních (vlastní zpracování)

Osmá otázka se dotazovala pouze respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli ano, tzn., že navštívili i jiná lázeňská zařízení. 11 respondentů odpovědělo, že v Lázních Hodonín jsou více spokojeni, 16 klientů odpovědělo, že jsou stejně spokojeni, ale žádný z klientů neodpověděl, že by v Lázních Hodonín byl méně spokojen.



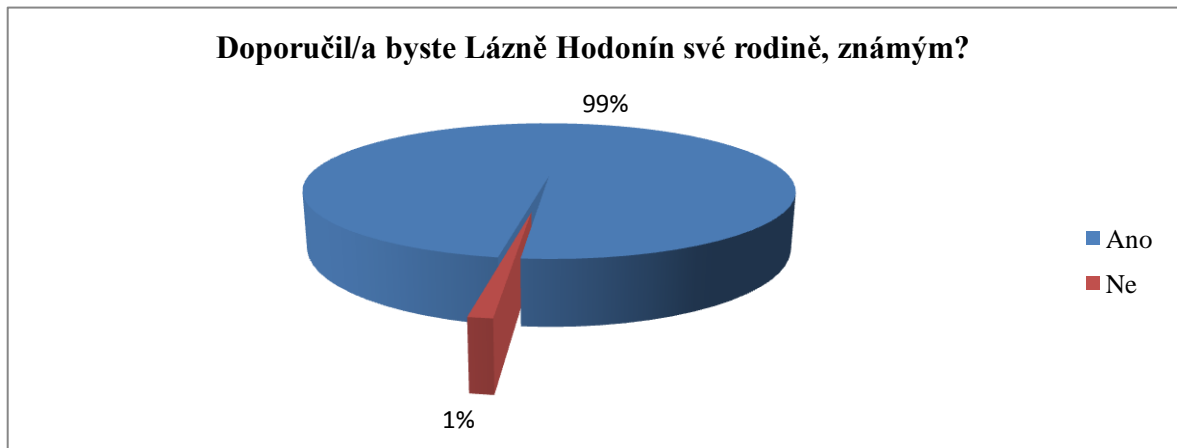
Obr. 17 - Porovnání spokojenosti s jinými lázeňskými zařízeními (vlastní zpracování)

Devátá otázka měla za úkol zjistit, zda dotazovaní klienti plánují navštívit Lázně Hodonín opakovaně. 70 zákazníků Lázní Hodonín plánuje navštívit Lázně Hodonín znovu, 1 klient odpověděl, že se v budoucnu již nechystá znovu navštívit lázeňské zařízení v Hodoníně a 13 klientů ještě neví, zda Lázně Hodonín znovu navštíví.



Obr. 18 - Opakování lázeňské léčby v Lázních Hodonín (vlastní zpracování)

Poslední otázka se týkala toho, zda by klienti doporučili své rodině, přátelům nebo známým navštívení Lázní Hodonín. 83 respondentů odpovědělo ano, 1 klient odpověděl ne.



Obr. 19 - Doporučení Lázní Hodonín respondentem (vlastní zpracování)

Poslední součástí dotazníkového šetření byl prostor pro připomínky a návrhy ze strany respondentů. Více jak polovina respondentů se v těchto řádcích vyjadřovala děkovně Lázním Hodonín. Zbývající část upozorňovala na to, že by si jako stálí zákazníci od Lázní Hodonín zasloužili malý věrnostní balíček v podobě např. procedury zdarma.

Dotazníkovým šetřením byly splněny všechny cíle, které byly stanoveny.

Hypotéza 1, kde bylo předpokládáno, že respondenti, kteří navštěvují Lázně Hodonín, budou ve věku 56 a více let se potvrdila. Z toho vyplývá, že mladá generace nemá žádné informace o lázních a lázeňská zařízení chápe pouze jako možnost léčení onemocnění, kterým trpí starší generace.

Hypotéza 2, kde bylo předpokládáno, že respondenti se o Lázních Hodonín dozvěděli nejčastěji od svého praktického lékaře, se nepotvrdila. Nejvíce respondentů se o lázních dozvědělo prostřednictvím jejich rodinných příslušníků a známých, proto musí Lázně Hodonín dbát na dobré recenze od jejich zákazníků.

Hypotéza 3, kde bylo předpokládáno, že nejvíce respondentů se o návštěvnosti Lázní Hodonín rozhodovalo na základě nabídky služeb, se nepotvrdila. Respondenti se nejčastěji rozhodovali na základě doporučení praktickým lékařem a cestovní kanceláře, dále na

základě doporučení od rodiny a přátel. Nabídka služeb ovlivnila při rozhodování pouze 9 % respondentů, z toho vyplývá, že respondenti jsou vysoce ovlivnitelní dobrými nebo špatnými recenzemi.

Hypotéza 4, kde bylo předpokládáno, že více jak polovina respondentů bude spokojena s léčebnými službami Lázní Hodonín, se potvrdila. Více jak polovina respondentů byla taktéž spokojena s ubytovacími, stravovacími službami a službami, které poskytuje kavárna v budově lázní. Menší spokojenost již respondenti pociťovali u nabídky služeb kulturního programu. Zde bylo nejvíce respondentů nespokojeno s rozsahem nabídky služeb v zimních měsících.

Závěrem lze říci, že Lázně Hodonín by se měly zaměřit na nabídku služeb pro mladší generaci. Dále si udržovat své vynikající reference, díky kterým získávají nové zákazníky a udržují si ty stálé. A v neposlední řadě zaměřit se na rozšíření nabídky služeb kulturního programu v zimních měsících.

6.2.8 Závěr z Porterova modelu

Tab. 10 zobrazuje shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil s hodnocením rizik jednotlivých faktorů. Z této tabulky vyplývá, že Lázně Hodonín nejsou nijak zvláště ohroženy, kromě vyjednávací síly zákazníků a hrozby substitutu. Proto si musí při nejmenším udržet kvalitu svých poskytovaných služeb.

Tab. 10 - Závěr z Porterova modelu (vlastní zpracování)

	nízká (1)	nízká střed. (2)	střední (3)	vyšší střed. (4)	vysoká (5)
Vyjednávací síla zákazníků				X	
Vyjednávací síla dodavatelů		X			
Hrozba substitutu				X	
Konkurenční rivalita			X		
Hrozba vstupu nových konkurentů			X		

6.3 Analýza vnitřního mikroprostředí

Analýzou vnitřního mikroprostředí zkoumáme marketing firmy, poskytované služby, organizace, finance firmy.

6.3.1 Marketing firmy

O marketing se v Lázních Hodonín stará vedoucí marketingového oddělení. K propagaci organizace a jejich nabízených služeb a akcí využívá marketingové oddělení různé druhy reklam – tiskovou, rozhlasovou, televizní a internetovou. Nejčastějším cílem jejich reklam je informování stálých a potencionálních zákazníků o nových produktech, pobytech, pořádaných kulturních a společenských akcích.

Lázně Hodonín se prezentují na svých internetových stránkách, viz příloha III, které jsou pravidelně aktualizovány a doplňovány, na těchto internetových stránkách můžeme kromě rozsáhlých informací naléznout i virtuální prohlídku a videoprezentaci. Lázně Hodonín si můžeme prohlédnout i na sociální síti Facebook, YouTube a na mnoha dalších webových stránkách.

Reklama prostřednictvím tisku je určena široké veřejnosti, a to za pomoci tiskovin, které jsou distribuovány do poštovních schránek, jedná se např. o letáky Kaufland, Pro Ostravsko, Program Brněnsko, Pro Vysočinu aj. Reklama vychází i v odborných časopisech, a to v časopisech Moje zdraví, Zdraví, 40+ Moje Generace, Vlasta, Dovolená atd. Lázně vydávají i svůj vlastní lázeňský zpravodaj viz obr. 20.

Lázeňský zpravodaj

březen – duben / 2012



*Obr. 20 - Lázeňský zpravodaj
(vlastní zpracování)*

Neméně účinná reklama je reklama prostřednictvím rozhlasu na regionálních stanicích – na radiu Jih a radiu Čas Dyje. Cílem této reklamy je zapůsobit na místní obyvatelstvo a nabídnout jim své služby pomocí dárkových poukazů, zvýhodněných balíčků služeb a volně prodejných procedur bez nutnosti ubytování. Několik reklamních kampaní proběhlo také na radiu Frekvence 1.

Lázně Hodonín se kromě výše uvedených reklam také aktivně účastní veletrhů po celé České republice a v zahraničí. Nejvýznamnějšími veletrhy, kterých se lázně účastnily, byly např. Regiontour Brno, Holiday v Praze, veletrh v Berlíně, Mitt Moskva a mnoho dalších. Na Veletrzích se lázně představují svými vytvořenými informačními letáky, DVD s videoprezentací, upomínkovými předměty a také přítomností minimálně dvou zaměstnanců Lázní Hodonín, kteří zdůrazňují jedinečnost léčebného zdroje, odbornost, individuální přístup k hostům a atraktivitu Jižní Moravy.

Lázně Hodonín spolupracují i s cestovní kanceláři Relanx Wellness, která jim ročně přivede na 200 zákazníků. Další spolupráci s ostatními cestovními kancelářemi Lázně Hodonín navázat nechtějí, protože si cestovní kanceláře žádají vysoké provize a také blokaci dvou pokojů po celý rok.

Dalším používaným druhem reklamy jsou billboardy umístěných u českých silnic a ve městech, viz obr. 21, dále pak potisk autobusů a tramvajů v Brně a Olomouci, viz obr. 22.



Obr. 21 - Billboardy Lázní Hodonín (vlastní zpracování)



Obr. 22 - Potisk autobusů a tramvají (vlastní zpracování)

V lázeňských obchůdcích jsou pro zákazníky k dispozici upomínkové předměty jako např. skleničky, přívěsky na klíče, trička a čepice s logem lázní apod. Také jsou velmi oblíbené lázeňské oplatky a lázeňský likér s domácí recepturou, který dostane každý ubytovaný host jako dárek, viz obr. 23.



Obr. 23 - Lázeňský likér (vlastní zpracování)

Marketingové oddělení se zajímá o názory všech svých hostů a využívají k tomu knihu přání a stížností, která je uložena na recepcích lázeňských budov, nebo knihu návštěv na internetových stránkách Lázní Hodonín. Pacientům vedení lázní odpovídá na jejich stížnosti buď e-mailem, nebo dopisem. Hostům jsou navíc ještě při nástupu předkládány i dotazníky zaměřené na spokojenost pacientů. Po ukončení léčebného pobytu s tříměsíčním odstupem jsou tyto dotazníky zasílány opakovaně přímo k rukám lázeňských hostů. Se souhlasem zákazníků jsou jim prostřednictvím e-mailu případně poštou zasílány novinky týkající se léčebného pobytu, akcí a výhod, informace o nových balíčcích služeb apod.

K podpoře dobrých vztahů se zákazníky, je těm, kteří slaví významné jubileum zasíláno lázeňské blahopřání. Není ani výjimkou, že pokud zákazník či zákazníci slaví významný

den v době jejich pobytu v Lázních Hodonín, že lázeňští pracovníci pro tyto zákazníky nachystají krásnou oslavu, na které nechybí dort ani kytice.

6.3.2 Služby

Produktem Lázní Hodonín jsou služby nabízené jejich zákazníkům, kteří jsou v Lázních Hodonín v rámci komplexní léčby, viz příloha IV, v rámci příspěvkové léčby, viz příloha V, nebo si svůj pobyt hradí sami, tzv. samoplátci. Jedná se o služby základní, mezi které patří léčebné služby, ubytovací, stravovací služby a volnočasové služby a dále doplňkové služby kadeřnictví, manikúra, pedikúra atd. Lázně Hodonín dbají na maximální spokojenost se službami, které nabízejí. Pro zkvalitňování služeb a zpříjemnění lázeňského pobytu zaměstnávají Lázně Hodonín vysoce odborný a příjemný personál, neustále modernizují lázeňské zařízení, přichází s novinkami, to vše působí na lázeňskou klientelu dobrým dojmem. Lázně Hodonín používají k léčebným účelům přírodní zdroj jodobromovou vodu, zvanou také jako solanku, kterou čerpají ze tří nedalekých vrtů z hloubky 1960 až 2040 metrů.

6.3.3 Organizace

Lázně Hodonín jsou příspěvkovou organizací města Hodonín. Organizace Lázně Hodonín je rozdělena do čtyř úseků - ekonomický úsek, obchodní úsek, provozně technický úsek, léčebný úsek. Organizační struktura Lázní Hodonín je přílohou P VI. V Lázních Hodonín pracuje 132 zaměstnanců, kteří jsou vysoce kvalifikovaní, ale i přesto se Lázně Hodonín starají o neustálé zvyšování jejich kvalifikace formou interních a externích školení, které schvaluje ředitel PO. Pro zaměstnance mají Lázně Hodonín zaměstnanecké výhody ve formě závodního stravování, 1 týdnů dovolené navíc, odměny při životních jubileích. Průměrná mzda zaměstnance činí 20 000Kč.

6.3.4 Finance

Největšími příjmy do rozpočtu lázní jsou úhrady komplexní a příspěvkové lázeňské péče od zdravotních pojišťoven z veřejného zdravotního pojištění, úhrady od samoplátců za zdravotní a relaxační péči, úhrady za jiné aktivity společnosti (tržby za prodané zboží, pronájem a kulturní akce), viz tab. 11.

Tab. 11 - Příjmy Lázní Hodonín v období 2010-2013 (vlastní zpracování)

Příjmy Lázní Hodonín v období 2010-2013				
	2010	2011	2012	2013
Příjmy od ZP za KLP a PLP	76 241 692,-	75 517 529,-	76 025 693,-	59 281 488,-
Příjmy od samoplátců	25 160 499,-	31 436 329,-	30 035 158,-	32 772 961,-
Tržby za prodané zboží	3 438 881,-	3 647 703,-	3 780 851,-	3 945 783,-
Pronájem a kulturní akce	889 512,-	800 796,-	807 842,-	884 841,-

Výdaje lázní tvoří mzdové prostředky, nákup materiálu (potravin, zdravotnického a provozního materiálu), výdaje na energie, výdaje na nájemné a nakupované zboží, viz tab. 12.

Tab. 12 - Výdaje Lázní Hodonín v období 2010-2013 (vlastní zpracování)

Výdaje Lázní Hodonín v období 2010-2013				
	2010	2011	2012	2013
Mzdové prostředky	51 514 991,-	51 531 759,-	51 448 194,-	46 760 029,-
Nákup materiálu	9 307 101,-	7 895 344,-	6 872 639,-	6 127 570,-
Výdaje na energii	8 219 333,-	8 576 319,-	8 792 221,-	8 740 086,-
Výdaje na nájemné a nakupované zboží	9 273 959,-	9 252 690,-	9 154 599,-	8 524 029,-

Dvakrát ročně předkládá vedení organizace svému zřizovateli zprávu o hospodaření. Hospodářský výsledek činil za roky 2010 – 2013 10,5 mil., viz tab. 12. Lázně Hodonín hospodaří dlouhodobě se ziskem, který byl použit na opravu a čištění vrtů.

Tab. 13 - Hospodářský výsledek v období 2010-2013 (vlastní zpracování)

Hospodářský výsledek v období 2010 - 2013				
	2010	2011	2012	2013
VH	1 661 470,-	917 770,-	2 761 440,-	5 030 740

V současné době začínají lázně stavět denní lázně v rámci projektu „Denní lázně Blues Day Spa“ v rámci programu ROP NUTS 2 JV. Výstavba denních lázní bude stát 69 mil., 39 miliónů se podařilo Lázním Hodonín získat z dotace a zbylých 60 miliónů doplatí zřizovatel, tedy město Hodonín.

Finanční plán sestavuje ředitel lázní a pro letošní rok činní 105 miliónů.

6.3.5 Závěr z interní analýzy

Z interní analýzy vyplývá, že Lázně Hodonín má již dnes příznivé interní mikroprostředí, které však neustále vylepšuje a zdokonaluje nejen pro lepší spokojenost zákazníků, ale i pro spokojenost zaměstnanců Lázní Hodonín.

6.4 SWOT analýza

Silné stránky

- kvalitní přírodní léčivý zdroj – uvádí se, že jodobromová voda je nejkvalitnější vodou ve střední Evropě vzhledem ke svému složení,
- široké využití léčivé vody pro různé indikace – Lázně Hodonín mají podle Indikačního seznamu možnost léčit onemocnění související s pohybovým aparátem, kardiovaskulárním systémem, neurologickým systémem a také onemocnění gynekologického a kožního typu,
- vlastní vrty na distribuci jodobromové vody,
- odbornost pracovníků,
- bezbariérový přístup v lázních – po celém areálu i v budovách při procedurách je možný bezbariérový přístup,
- od roku 2013 zavedení metody „z lůžka na lůžko“ pro nesoběstačné pacienty,
- bohatý sportovní - kulturní program v letních měsících – pořádají se návštěvy okolních zámků, hradů, vinných sklípků s ochutnávkou místních vín, také se pořádají plavby po řece Moravě, jsou zde oblíbené akce lázeňskými hosty,
- široká nabídka dodatkových služeb – kadeřnictví, pedikúra, manikúra, apod.,
- parkování hostů v areálu lázní – parkování v areálu lázní je pro všechny hosty zdarma,
- moderní ubytování v lázeňských budovách – roku 2002-2003 došlo k celkové rekonstrukci lázeňského domu Vladimír, a v roce 2009 získala lázeňská budova Eva tři hotelové hvězdičky
- individuální přístup k pacientům – Lázně Hodonín jsou malé lázně, a proto mají možnost se věnovat každému pacientovi individuálně,
- široká nabídka lázeňských pobytů,
- vlastní ubytovací a stravovací provoz,

- nová výstavba denních lázní,
- Lázně Hodonín jsou zapsány v seznamu UNESCO,
- relativně nižší cena poskytovaných ubytovacích služeb – v důsledku krátké historie lázní jsou ceny nejnižší v rámci konkurence,
- umístění lázní blízko hranic Slovenska a Rakouska – levnější lázeňské služby zvláště oproti Rakousku,
- umístění lázní v krásném prostředí Slovácka – jižní Morava se díky tradici vinařství a pořádáním lidových slavností stává oblíbeným místem pro cestovní ruch,
- využívání dotací a grantů - Lázně Hodonín využívají každé příležitosti k získání dotace či grantu,
- dopravní dostupnost – zastávka MHD je umístěna přímo před branou Lázní Hodonín.

Slabé stránky

- malá nabídka kulturních programů v zimních měsících – bohužel spousta pacientů si stěžuje na malou nabídku kulturních programů v zimních měsících,
- nedostatečné wellness služby - lázně se zaměřují spíše na léčebné služby,
- chybí věrnostní program pro zákazníky Lázní Hodonín,
- umístění lázní na okraji města,
- mladé lázně, chybí lázeňská tradice,
- malý prostor k rozšiřování lázeňských budov – Lázně Hodonín se nacházejí v areálu původního parku okresní nemocnice mezi dvěma příjezdovými cestami.

Příležitosti

- potencionální zákazníci ze Slovenska a Rakouska,
- stálí zákazníci, kteří se rádi do lázní vrací,
- charterové lety Brno-Moskva,
- smluvní vztahy se všemi zdravotními pojišťovnami a s cestovní kanceláří Relanx Wellness,
- vynikající spolupráce s lékaři, zdravotními pojišťovnami – většina zákazníků navštěvuje Lázně Hodonín na doporučení od svých lékařů či zdravotních pojišťoven,

- rostoucí zájem lidí o své zdraví – se zvyšováním kvality života, vzdělání dochází i k růstu zájmu obyvatelstva o své zdraví,
- se změnou Indikačního seznamu došlo k rozšíření indikací,
- v roce 2014 by mělo dojít k přijetí novely nového Indikačního seznamu – u některých diagnóz by se měla navrátit délka léčby na původních 28 dní,
- zhoršující se zdravotní stav obyvatelstva - přibývá pacientů s onemocněním pohybového aparátu a kardiovaskulárního systému,
- dobré recenze.

Hrozby

- špatná platební schopnost zdravotních pojišťoven – zdravotní pojišťovny platí Lázním Hodonín za pobyty svým klientů se značným zpožděním,
- velká nezaměstnanost v ČR – způsobuje, že klesá poptávka po lázeňských pobytech
- růst DPH, inflace a úrokových sazeb – to vše by mohlo vést ke zdražování pobytů lázeňskými zařízeními,
- omezení délky pobytů pro komplexní a příspěvkovou lázeňskou péči – způsobeno změnou Indikačního seznamu,
- zpřísnění podmínek pro opakování komplexní a příspěvkové lázeňské péči – také způsobeno změnou Indikačního seznamu,
- značný nezájem o lázeňské služby u mladých lidí – u mladých lidí převládá názor, že lázeňské pobyty jsou určeny jen pro starší generaci trpící určitými nemocemi a raději se vydávají do jiných cestovních destinací,
- vznik nových wellness a rehabilitačních center – po celé ČR se nachází soukromí subjekty, kteří začínají provozovat wellness centra nebo rehabilitační centra.

7 NÁVRH PROJEKTU ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI LÁZNÍ HODONÍN

Cílem projektové části diplomové práce je navrhnout projekt zvýšení konkurenceschopnosti Lázní Hodonín na základě zjištěných nedostatků z provedených analýz současného stavu Lázní Hodonín. Analýza současného stavu Lázní Hodonín v sobě zahrnovala analýzu makroprostředí, analýzu vnitřního mikroprostředí, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, jejichž součástí bylo vícekritériální hodnocení konkurence a dotazníkové šetření, SWOT analýzu. Ze SWOT analýzy plyne, že Lázně Hodonín jsou prosperující společností, zákaznicky vyhledávanou. Nicméně byly zjištěny i některé nedostatky, které je třeba odstranit.

7.1 Stanovení strategických cílů

SWOT analýzou bylo zjištěno, že Lázně Hodonín navštěvují klienti z největší části ve věkové kategorii 56 a více let, méně častější jsou klienti ve věku 36 – 55 let, a jen ojediněle navštěvují Lázně Hodonín zákazníci ve věku 25 – 35 let. Podle mého názoru je to právě tím, že mladá generace nemá dostatečné informace o nabídkách lázeňských zařízení a pobyt v lázních chápe spíše jako nutnost léčení onemocnění, se kterým se potýká starší populace. Dnešní mladá generace žije uspěchaně, jsou vystavovány stresovým zátěžím a jejich životní styl je mnohdy špatný. Přesto i u mladých lidí roste poptávka po wellness službách. Z tohoto důvodu bude navrženo rozšíření nabídky wellness procedur a rozšíření lázeňských pobytů, které ponese název Relaxing Spa a Aktive Spa, jejichž součástí budou i nově vytvořené wellness procedury. Díky pobytům Relaxing Spa a Aktive Spa si lidé odpočinou od jejich každodenní pracovní zátěže, stresu, zregenerují tělo i mysl a poznají lázně i z jejich jiných stránek, a nejen ze stránky léčebné.

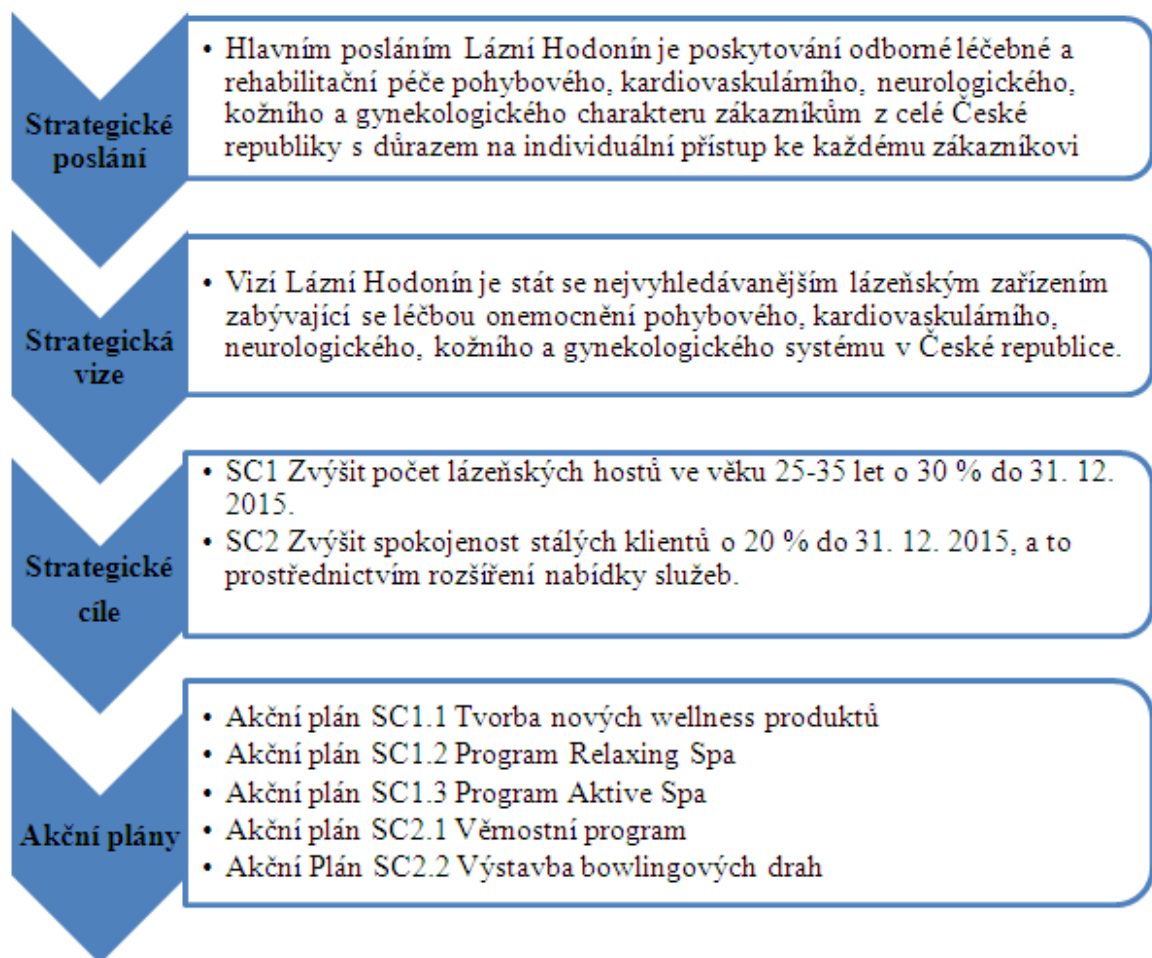
Důležitá je také spokojenost stálých klientů, kteří navštěvují Lázně Hodonín opakovaně. Pro tyto stálé klienty bude navržen věrnostní program.

Významná je také spokojenost klientů s nabídkou volnočasových služeb. SWOT analýzou bylo zjištěno, že zákazníci jsou málo spokojeni s rozsahem nabídky volnočasových služeb v zimních měsících. Pro splnění stanovených strategických cílů budou vytvořeny dva projekty, které budou podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze.

7.1.1 Schéma strategie podniku

Pro splnění strategických cílů, kterými jsou:

- Zvýšit počet lázeňských hostů ve věku 25 – 35 let o 30 % do 31. 12. 2015,
- zvýšit spokojenost stálých klientů o 20 % do 31. 12. 2015, a to prostřednictvím rozšíření nabídky služeb, jsou stanoveny vize, poslání a akční plány, které zobrazuje obr. 24.



Obr. 24 - Vize, poslání a cíle Lázní Hodonín (vlastní zpracování)

7.2 Zvýšit počet lázeňských hostů ve věku 25 – 35 let o 30 % do 31. 12. 2015

Lázeňská léčba v Lázních Hodonín je založena na vynikajících léčebných účincích jodobromové vody. V roce 2012 došlo k rozšíření indikačního seznamu, kdy Lázně Hodonín mohou kromě pohybového aparátu, kardiovaskulárního systému a nervového systému, léčit i onemocnění gynekologického a kožního charakteru, což dává Lázním Hodonín spoustu nových příležitostí a není potřeba tento seznam nadále rozšiřovat. I přes rozsáhlou nabídku léčebných, preventivních, regeneračních pobytů využívá těchto možností spíše starší generace.

Návrh projektu je východiskem zjištěných nedostatků v rámci analytické části. Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že Lázně Hodonín navštěvují jen velmi ojedinele klienti ve věku 25-35 let, proto se tento nedostatek stal východiskem pro zpracování projektu.

7.2.1 Cíl projektu

Cílem projektu je rozšíření nabízených služeb, které by znamenalo zvýšení potenciálu Lázní Hodonín. V rámci tohoto projektu se zaměříme na získání nových zákazníků, kteří budou ve věkové kategorii 25 - 35 let. Kromě špičkových léčebných, regeneračních, odpočinkových a preventivních služeb se jim nabídnou i nové wellness služby a nové pobyty „šité na míru“ právě pro tyto zákazníky. Úkolem tohoto projektu bude, aby zákazník pochopil, že lázně už dávno nejsou pouze léčebným střediskem onemocnění, kterým trpí starší generace, ale že lázně se dají využít i jako příjemná dovolená k obnovení fyzických a psychických sil.

Nedá se přesně definovat, kterým službám budou mladí lidé dávat více přednost, proto budou navrženy v rámci tohoto projektu dva pobytové balíčky, kdy první bude odpočinkový balíček tzv. Relaxing Spa, který se bude skládat z větší části z léčebných a wellness procedur a jednoho kulturního programu dle lázeňské nabídky. Druhý balíček bude aktivní balíček, tzv. Aktive Spa pro aktivní nadšence, kteří mají rádi aktivní odpočinek, proto se tento balíček bude skládat z větší části z kulturně- sportovního programu a méně léčebných a wellness procedur.

Cílovou skupinou tohoto programu budou samoplátci, proto není potřeba smluvních jednání se zdravotními pojišťovkami.

7.2.2 Návrh akčního plánu „Tvorba nových wellness produktů“

Wellness procedury jsou dnes velmi oblíbenými a vyhledávanými procedurami zvláště u mladých lidí, protože poskytují kromě relaxace, uvolnění, odpočinku i neobyčejné zážitky.

Lázně Hodonín nabízí jen velmi málo wellness procedur, což může být i jednou z hlavních příčin proč lázně nenavštěvují i klienti mladšího věku.

Mezi nové wellness procedury bude patřit:

- čokoládová masáž,
- tibetská masáž solnými měšci,
- marocká masáž,
- masáž horkými mušlemi.

7.2.2.1 Čokoládová masáž

Tato masáž je vhodná pro zákazníky, kteří mají rádi chuť skvělé čokolády. Při této proceduře se používá kvalitní 100 % čokoláda, čokoládový krém, mandlový olej a termální citrusová voda. Čokoládová masáž je vynikající masáží pro klienty, kteří potřebují celkové zklidnění organismu, navíc odbourává stres a uvolňuje tzv. hormony štěstí, kterými jsou serotonin a endorfin, kteří přinášejí zákazníkovi pocit štěstí a pohody.

Čokoládová masáž začíná peelingem, který očistí celé tělo, pak následuje zábal do teplé přírodní 100 % čokolády, která je rozpuštěná v mandlovém oleji a poté přichází na řadu samotná masáž. Délka procedury je 50 – 60 minut. (Lázně Lednice, 2014)

7.2.2.2 Tibetská masáž solnými měšci

Tibetská masáž solnými měšci je nová procedura vhodná pro zákazníky, kteří trpí bolestmi kloubů, zad a šíje ze sedavého zaměstnání. Masáž probíhá přes tzv. solné měšce, kterými dochází během masáže k drolení solí uvnitř měšce a tím k prostupu soli přes měšec do kůže. Sůl obsahuje himálajské kamínky, které na sebe poutají teplo a pomáhají k přestupu tohoto tepla do těla zákazníka. Délka procedury je 50 – 60 minut. (Lázně Lednice, 2014)

7.2.2.3 Marocká masáž

Marocká masáž dodává neskutečné množství energie. Je to skvělý typ masáže, který prospívá k celkovému zklidnění organismu a dokonale zbaví tělo zákazníka stresu. Při této masáži se využívá skvělých účinků z arganového oleje v kombinaci s teplou vodou.

Arganový olej, nazývaný jako „tekuté zlato“ se získává z lisování ovoce Argana Spinoza, a byly to právě marocké ženy, které začaly jako první ženy na světě využívat skvělé účinky tohoto ovoce jako svůj elixír mladí. Argana Spinoza má antioxidační účinky, obsahuje nenasycené mastné kyseliny a plno vitamínů. Masér či masérka tuto masáž provádí střídáním velmi rychlých a intenzivních pohybů s pohyby, které jsou naopak velmi jemné a pomalé. Délka procedury je 50 – 60 minut. (Lázně Lednice, 2014)

7.2.2.4 Masáž horkými mušlemi

Masáž horkými mušlemi, nazývaná také jako masáž Tokoriki je speciální masáž, která má regenerační účinky se skvělými výsledky. Při masáži se využívají mušle Lava Shells, které jsou zahřáté na teplotu 38 – 55° C. Tato masáž je vynikající nejen pro zákazníky trpící bolestmi zad a šíje, ale také pro zákazníky, kteří se cítí vlivem svého špatného životního stylu unavení a mají problémy se spánkem a se soustředěním. Samotné masáži nejdříve předchází cukrový peeling, a až pak následuje vlastní masáž horkými mušlemi. Masér či masérka provádí masáž v rytmu mořským vln a tím dochází k maximálnímu uvolnění celého těla a mysli. Délka procedury je 60 – 70 minut. (Lázně Lednice, 2014)

Všechny tyto masáže mají společné, že odbourávají nepříznivé účinky, které vznikají vlivem špatného životního stylu. Dnešní mladá generace, je neustále vystavována stresovým situacím na pracovištích, mají sedavé zaměstnání u počítače s nedostatkem pohybu, kvůli nedostatku času mají špatné stravovací návyky, mladí lidé jsou navíc mnohdy vystavováni špatnému stavu životního prostředí, ve kterém se jejich zaměstnání nachází apod. Je až odstrašující, že až čtvrtina mladých lidí trpí nějakým typem alergií. Ani si to neuvědomujeme, ale vlivem nesprávného životního stylu dochází k tomu, že dnešní mladá generace trpí různými typy onemocněními o 20 – 30 let dříve, než naši prarodiče.

Návrh akčního plánu tvorby nových wellness procedur je rozpracován níže, viz tab. 14.

Tab. 14 - Akční plán – Tvorba nových wellness produktů (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Tvorba nových wellness produktů
Cíl	Zvýšit počet lázeňských hostů ve věku 25 – 35 let o 30 % do 31. 12. 2015
Odpovědnost	Vedoucí léčebného úseku
Časová náročnost	Seznámení organizace s projektem – 1 týden Kurzy – 2 dny Nákup materiálu – 4 týdny Reklama – 8 týdnů
Finanční náročnost	Seznámení organizace s projektem – 0 Kč Cena kurzů (pro 2 pracovníky) – 7 200 Kč Nákup materiálu (pro 10 masáží): Čokoládová masáž – 17 900 Kč Tibetská masáž solnými měšci – 3250 Kč Marocká masáž – 5000 Kč Masáž horkými mušlemi – 2500 Kč Reklama – 9 780 Kč Celkem: 45 630 Kč

7.2.3 Návrh akčního plánu „Relaxing Spa“

Pobyt Relaxing Spa je vhodný především pro mladé lidi, kteří jsou každý den vystavováni nadměrným stresovým zátěžím, potřebují a hledají odpočinek, při kterém zregenerují tělo i mysl.

První den pobytu, kdy by klienti přijeli do lázní, by se nejdříve ubytovali a seznámili s chodem lázní. Na pokojích by pro zákazníky bylo nachystáno malé překvapení na uvítanou. Protože je většina zákazníků po příjezdu unavená, tak po ubytování by nastala první procedura v podobě léčebné procedury, která by měla za cíl zregenerování mysli i těla a navést pocit odpočinku. Druhý den pobytu by měli zákazníci v dopoledních hodinách na seznamu wellness proceduru a v odpoledních hodinách by pro ně byl připraven odpočinkový kulturní program v podobě výletu dle nabídky. Tento program by byl situován v období duben – říjen, v tomto termínu by pro zákazníky byla připravena projížďka lodí po řece Moravě, v případě nepříznivého počasí by zákazníci mohli navštívit vyhlášené místní vinné sklepy s tradiční ochutnávkou vín. Třetí den by pro zákazníky probíhal podobně, v dopoledních hodinách by byla na řadě léčebná procedura a v odpoledních hodinách by zákazníci měli možnost využít svůj volný čas podle vlastního uvážení. Za hezkého počasí by mohli využít některé z venkovních aktivit uvnitř areálu Lázní Hodonín, nebo vyjít a poznat i samotné město Hodonín, kde by měli možnost navštívit letní koupaliště nebo zoo. Poslední den programu by probíhal pouze

v dopoledních hodinách a byl by v podobě wellness procedury, aby si lázeňští hosté odpočinuli před jejich cestou domů.

V rámci pobytu by klienti měli volný vstup na 2 hodiny do lázeňského bazénu či fitcentra ve vyhrazených hodinách a využití WIFI zdarma.

O víkendech jsou Lázněmi Hodonín ve večerních hodinách pořádány i kulturní a společenské akce, např. folklorní festivaly, koncerty, cimbálové muziky, módní přehlídky atd., buď tedy přímo v budově lázní, nebo za příznivého počasí v amfiteátru v lázeňském parku. Těchto akcí by se zákazníci mohli zúčastnit dle jejich uvážení.

Pobytový balíček Relaxing Spa lze na místě rozšířit dle aktuální nabídky procedur Lázní Hodonín.

Časový rozvrh pobytu Relaxing Spa

- 1. den – čtvrtek:** příjezd v 12:30 hod., od 14:30 hod. první procedura dle plánu, od 18:00 -19:00 hod. večeře v jídelně lázeňského domu Eva,
- 2. den – pátek:** 7:30 – 9:30 hod. snídaně v jídelně lázeňského domu Eva, od 10:00 hod. druhá procedura dle plánu, od 12:00 – 13:00 hod. oběd, od 15:00 hod. výlet do okolí závislé na počasí, od 18:00 – 19:00 hod. večeře,
- 3. den – sobota:** 7:30 – 9:30 hod. snídaně, od 10:00 hod. třetí procedura dle plánu, od 12:00 – 13:00 hod. oběd, od 15:00 hod. vlastní program dle uvážení, od 18:00 – 19:00 hod. večeře,
- 4. den – neděle:** 7:00 – 9:00 hod. snídaně, od 9:30 hod. čtvrtá procedura dle plánu a v 11:00 hod. odjezd.

Pobyt Relaxing Spa zahrnuje:

- 4 dny / 3 noci (čtvrtek - neděle),
- 3x ubytování – jednolůžkové a dvoulůžkové klimatizované pokoje s plným příslušenstvím
- 3x polopenze výběrová - snídaně a večeře (po předchozí domluvě lze zajistit plnou penzi za doplatek),
- malý dárek na uvítanou,
- vstupní zdravotní prohlídka,
- 4x lázeňské procedury,
- 1x výlet do okolí závislé na počasí,

- 2 hodiny využití lázeňského bazénu nebo fitcentra,
- neomezené využití WIFI zdarma.

Návrh akčního plánu Relaxing Spa je rozpracován níže, viz tab. 15.

Tab. 15 - Akční plán – Relaxing Spa (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Relaxing Spa
Cíl	Zvýšit počet lázeňských hostů ve věku 25 – 35 let o 30 % do 31. 12. 2015
Odpovědnost	Vedoucí marketingového oddělení spolu s vedoucí léčebného úseku
Časová náročnost	Seznámení organizace s projektem – 1 týden Reklama – 8 týdnů
Finanční náročnost	Seznámení organizace s projektem – 0 Kč Reklama – 9 780Kč Celkem: 9 780 Kč

7.2.4 Návrh akčního plánu „Aktive Spa“

Oblíbenou součástí lázeňských a regeneračních pobytů se stávají i sportovní aktivity, které mají zmírnit následky nezdravého sedavého způsobu života, nevyvážené stravy, apod.

Slovácko s pěší turistikou a cykloturistikou patří neodmyslitelně k sobě. V této oblasti bylo vystavěno několik zajímavých cyklotras a v neposlední řadě i proslulá Moravská vinařská stezka, která propojuje vinařské trasy, které představují samostatné části pěstování vína na jižní Moravě. Vinařské stezky tvoří 10 cyklotras, různě dlouhých a s odlišnou náročností, ke každé cyklostezce by byla hostům k dispozici cyklomapa. I pěší turistika je na Slovákku velmi vyhledávaným druhem turistiky, je zde možnost využít až osm turistických tras – turistická trasa T. G. Masaryka, turistická trasa k Národní kulturní památce Mikulčice – Valy, turistická trasa k větrnému mlýnu u Starého Poddorova, turistická trasa Hodonskou Doubravou, turistická trasa lužním lesem podél řeky Moravy, turistická trasa do Rohatce, turistická trasa Hodonín – Milotice, a poslední turistická trasa je lesní putování. (Město Hodonín, 2014)

První den pobytu by pro klienty tohoto pobytu začal tradičně ubytováním a seznámením se s chodem lázní. Na pokoj pro zákazníky by bylo nachystané malé překvapení na uvítanou. Program pobytu by začínal v odpoledních hodinách, a pro zákazníky by byla zajištěna prohlídka okolních zámků a hradů, v případě nepříznivého počasí návštěva vinných sklepů

s tradiční ochutnávkou vín. Druhý den pobytu by v dopoledních hodinách měli zákazníci na seznamu léčebnou proceduru a v odpoledních hodinách by lázeňští hosté měli možnost využít svůj volný čas podle vlastního uvážení. Třetí den pobytu by program byl zanechán čistě v rukou hostů, buď by mohli využít zdejší cyklotrasy, kde by jim byly zapůjčeny jízdní kola anebo pěší turistické trasy, kde by jim naopak byly zapůjčeny nord walking hole. V rámci programu by zákazníkům byly poskytnuty mapy jednotlivých tras. Samozřejmě by zákazníci mohli využít i nabídky kulturního programu, který připravuje kulturní referentka, nebo zůstat v areálu lázní a využít zdejší nabídky volnočasových služeb. Poslední den odjezdu by pro zákazníky byla připravena v dopoledních hodinách wellness procedura, aby si hosté odpočinuli před vyčerpávající cestou domů.

Stejně jako u Relaxing Spa by zákazníci tohoto pobytu měli na 2 hodiny volný vstup do lázeňského bazénu nebo fit centra ve vyhrazených hodinách a využití WIFI zdarma.

O víkendu, ve večerních hodinách by se dle jejich uvážení mohli zúčastnit i lázněmi pořádanými společenských a kulturních akcí, který jsou folklorní festivaly, cimbálové muziky, módní přehlídky apod.

Pobytový balíček Aktive Spa, lze na místě rozšířit dle aktuální nabídky procedur Lázní Hodonín.

Časový rozvrh pobytu Aktive Spa

- 1. den – čtvrtek:** příjezd v 12:30 hod., od 14:30 hod. výlet do okolí závislé na počasí, od 18:00 – 19:00 hod. večeře v jídelně lázeňského domu Eva,
- 2. den – pátek:** 7:30 – 9:30 hod. snídaně, od 10:00 hod. první procedura dle plánu, od 12:00 – 13:00 hod. oběd, od 15:00 hod. vlastní program dle uvážení, od 18:00 – 19:00 hod. večeře,
- 3. den – sobota:** 7:30 -9:30 hod. snídaně, dále celodenní program dle vlastního výběru, od 18:00 – 19:00 hod. večeře,
- 4. den – neděle:** 7:00 – 9:00 hod. snídaně, od 9:30 hod. druhá procedura dle plánu a v 11:00 hod. odjezd.

Pobyť Active Spa zahrnuje:

- 4 dny / 3 noci (čtvrtek – neděle),
- 3x ubytování - jednolůžkové a dvoulůžkové klimatizované pokoje s plným příslušenstvím

- 3x polopenze výběrová - snídaně a večeře (po předchozí domluvě lze zajistit i plná penze za doplatek),
- malý dárek na uvítanou,
- vstupní zdravotní prohlídka,
- 2x lázeňská procedura,
- 1x výlet do okolí dle počasí,
- 2 hodiny využití lázeňského bazénu nebo fitcentra,
- neomezené využití WIFI zdarma,
- neomezené zapůjčení jízdnic kol nebo nord walkinogových holí,
- zapůjčení map místních cyklotras a turistických tras.

Návrh akčního plánu „Aktive Spa“ je rozpracován níže, viz tab. 16.

Tab. 16 - Akční plán – Aktive Spa (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Aktive Spa
Cíl	Zvýšit počet lázeňských hostů ve věku 25 – 35 let o 30 % do 31. 12. 2015
Odpovědnost	Vedoucí marketingového oddělení spolu s vedoucí léčebného úseku
Časová náročnost	Seznámení organizace s projektem – 1 týden Reklama – 8 týdnů
Finanční náročnost	Seznámení organizace s projektem – 0 Kč Náklady na tisk map – 2400 Kč Reklama – 9 780 Kč Celkem: 12 180 Kč

7.2.5 Personál

Pro zavedení nových wellness procedur a lázeňských pobytů nemusí být přijímán v současné době další pracovník. Aby stávající zaměstnanci mohli vykonávat nové wellness procedury budou 2 pracovníci absolvovat kurz čokoládové masáže a masáže horkými mušlemi. Tibetská masáž solnými měšci a Marocká masáž kurz nevyžaduje.

7.2.6 Propagace projektu

Pro realizaci programu je potřeba provést určité marketingové kroky za použití reklamy, která by informovala širokou veřejnost regionu Slovácko o zavedení nových služeb. Marketingové oddělení by využilo stejných kroků, jako Lázně Hodonín vyžívají dodnes, jednalo by se zejména o upoutávku v regionální televizi Slovácko a na rádiu Čas, tisk a roznos nových letáků, vyhlášení rozhlasem v okolních městech. Další propagace by mohla

probíhat formou úpravy webových stránek Lázní Hodonín, vytvořením upoutávky na sociální síti Facebook, které by informovaly o nabízejících službách zákazníky z celé České republiky.

7.2.7 Nákladová analýza

Pro zjištění nákladů souvisejících s realizací navrhovaného projektu je třeba provést nákladovou analýzu. I přes to, že se jedná o nové služby, pobyty v sobě zahrnují některé položky, které jsou shodné s obsahem již existujících pobytů, a to snižuje náklady na jejich zavedení. Finanční krytí projektu bude realizováno z výnosů běžného roku Lázní Hodonín.

Náklady na marketing

- 4000 ks propagačních letáků = 3,80 Kč á 1 ks. Letáky celkem = 15 200 Kč
- Úprava webových stránek = 5000 Kč
- 30x reklamní spot na rádiu Čas = 100 Kč á 1 odvysílání v délce 30s. Reklamní spot v rádiu celkem= 3000 Kč
- Výroba reklamního spotu v TV Slovácko = 4000 Kč
- 60 denní upoutávka v regionální televizi Slovácko = zdarma. Upoutávky v TV Slovácko celkem = 0 Kč
- Vyhlášení místním rozhlasem v okolních městech:
 - Hodonín = 0 Kč nákladů
 - Rohatec = 50 Kč á 1 vyhlášení. Celkem 500 Kč za 10 vyhlášení
 - Veselí nad Moravou = 60 Kč á 1 vyhlášení. Celkem 600 Kč za 10 vyhlášení.
 - Břeclav = 65 Kč á 1 vyhlášení. Celkem 650 Kč za 10 vyhlášení.
 - Kyjov = 40 Kč á 1 vyhlášení. Celkem 400 Kč za 10 vyhlášení.

Celkové náklady na marketing jsou ve výši 29 350 Kč.

Náklady na nákup materiálu pro tvorbu nových wellness procedur (pro 10 masáží)

- Čokoládová masáž – 17 900 Kč
- Tibetská masáž solnými měšci – 3250 Kč
- Marocká masáž – 5000 Kč
- Masáž horkými mušlemi – 2500 Kč

Náklady na kurzy jednotlivých masáží

- Čokoládová masáž – 1 800 Kč á 1 zaměstnanec. Celkem 3 600 Kč.
- Masáž horkými mušlemi – 1 800 Kč á 1 zaměstnanec. Celkem 3600 Kč.

Celkové náklady na masáže jsou ve výši 35 850 Kč.

Náklady na tisk map pro cykloturistiku a pěší turistiku

- Tisk 30 ks map pro cykloturistiku= 45 Kč á 1 ks. Mapy celkem = 1350 Kč
- Tisk 30 ks map pro pěší turistiku= 35 Kč á 1 ks. Mapy celkem= 1050 Kč

Celkové náklady na tisk map jsou ve výši 2400 Kč.

Celkové náklady na zajištění programu by byly ve výši **67 600 Kč**, viz tab. 17.

Další náklady, které nejsou zahrnuty v celkových nákladech, protože jsou proměnlivé a závislé na mnoha faktorech, jsou náklady na dopravu a vstupné:

Náklady na dopravu – 1x cesta autobusem tam i zpět

- 1x cesta Baťův kanál á 1 osoba = 20 Kč
- 1x cesta na okolní zámky á 1 osoba (podle místa návštěvy zámku)
 - Strážnice = 36 Kč,
 - Milotice = 26 Kč,
 - Bzenec = 56 Kč
- 1x cesta vinné sklepy á 1 osoba (podle místa návštěvy vinného sklepu)
 - Strážnice = 36 Kč,
 - Bzenec = 56 Kč,
 - Mutěnice= 24 Kč,
 - Čejkovice= 38 Kč.

Náklady na vstupné

- 1x vstupné na projížďku lodí Baťovým kanálem = 100 Kč
- 1x vstupné na zámek (prohlídka i s výkladem) =
 - Strážnický zámek = 50 Kč,
 - Bzenecký zámek= 60 Kč,
 - Milotický zámek= 80 Kč
- 1x vstupné do vinných sklepů s ochutnávkou vín 10 vzorků vína, pohoštění, harmoniky = 200 Kč.

Tab. 17 - Celkové náklady (vlastní zpracování)

Celkové náklady	
Náklady na marketing	29 350 Kč
Náklady na wellness procedury	35 850 Kč
Náklady na tisk map	2 400 Kč
Celkové náklady	67 600 Kč

7.2.8 Zdroje financování

Projekt na Získání zákazníků ve věku 25 – 35 let o 30 % do 31. 12. 2015 by byl financován z výnosů běžného roku Lázní Hodonín. Výsledek hospodaření činil za roky 2010 – 2013 10,5 mil. Kč, které byly použity na běžné údržby a opravy vrtů. Tento projekt je nákladově méně náročný, a proto by Lázně Hodonín nemusely žádat o žádnou dotaci ani úvěr.

7.2.9 Návratnost investic

Pokud je předpokládaný čistý zisk za rok 2015 ve výši 96 500 Kč a náklady zjištěné v nákladové analýze ve výši 67 600 Kč, tak návratnost investic bude následující:

Návratnost investic = (čistý zisk – počáteční investice) / počáteční investice x 100

Návratnost investic = (96 500 – 67 600) / 67 600 x 100

= 42, 75 %

Očekávaná návratnost investice je ve výši 42, 75 %.

7.2.10 Časová analýza

Časová analýza je shrnutí časové náročnosti jednotlivých kroků, nutnými pro zahájení programu. Časově nejvíce náročné bude vybrání nejvhodnější firmy pro tisk letáků a map, vymyšlení jejich obsahu, dále úprava letáků a jejich následný tisk a roznos. Ostatní činnosti nejsou nijak časově náročné. Zahájení dílčích kroků začne od 1. 1. 2015, viz tab. 18.

Tab. 18 - Časová analýza dílčích kroků (vlastní zpracování)

Činnost	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
Tisk a roznos letáků	X	X	X				
Tisk map	X	X					
Úprava webových stránek	X						
Reklamní spot na rádiu Čas			X				
Upoutávka v regionální televizi TV Slovácko		X	X				
Vyhlášení rozhlasem			X				
Kurzy masáží			X				
Nákup materiálu a zavedení masáží			X	X			

7.2.11 Riziková analýza

Každý projekt představuje pro firmu nová rizika, proto je riziková analýza nedílnou součástí každého projektu. Riziková analýza pomáhá předcházet všem možným rizikům ještě před samou realizací projektu a učinit proti nim případnou prevenci. Musíme si však také uvědomit, že nelze ovlivnit všechna rizika.

Možnými riziky jsou:

- *Neúspěšnost marketingové reklamy*

Neúspěšnost marketingové reklamy může být z mnoha důvodů, buď ze špatně zvolených marketingových kroků anebo ignorace ze strany veřejnosti vůči nové nabídce

- *Nedostatek financí na realizaci projektu*

V důsledku Indikačního seznamu může dojít k rapidnímu poklesu zákazníků, tudíž k poklesu příjmů od zdravotních pojišťoven. Pokud by se nevyrovnal nedostatek pacientů komplexní a příspěvkové péče samoplátci, došlo by ke snížení i výsledku hospodaření, a Lázně Hodonín by si nemohly dovolit z výnosů běžného roku financovat tento projekt.

- *Nezájem o nabízené služby*

Riziko nezájmu o nově nabízené služby může být z mnoha příčin. Za první z důvodu, že mladá generace nejeví zájem o služby nabízené lázněmi a za druhé již výše zmíněná neúspěšná marketingová reklama.

- *Existence stejné služby u konkurenčních firem*

Lázně Hodonín jsou mladými lázněmi s novými nápady, proto existence stejných lázeňských pobytů u konkurenčních firem je malá, ale není vyloučeno, že existují pobytové balíčky nabízející podobné služby.

- *Poranění zákazníků a zaměstnanců při výletech pořádaných Lázněmi Hodonín*

Oba lázeňské pobyty v sobě zahrnují výlety do okolí, u kterých může dojít k poranění lázeňských hostů, nebo i zaměstnance lázní.

Rizikovou analýzu vztahující se k určitým marketingovým aktivitám zobrazuje tab. 19.

Tab. 19 - Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Stupeň rizika	Pravděpodobnost vzniku rizika	Rizikový faktor
Neúspěšnost marketingové propagace	Malá	Střední	B
Nedostatek financí na realizaci projektu	Nízká	Nízká	C
Nezájem o nabízené služby	Střední	Vysoká	A
Existence stejné služby u konkurenčních firem	Střední	Nízká	B
Poranění zákazníků nebo zaměstnanců	Střední	Střední	B

Opatření

RIZIKOVÝ FAKTOR A

Riziková faktor A se týká především nezájmu o nabízené služby.

- *Nezájem o nabízené služby*

Opatření: neustálé vylepšování a zkvalitňování služeb,

opakovaná propagace nově nabízených procedur a nových pobytů.

RIZIKOVÝ FAKTOR B

Rizikový faktor B se týká ostatních zmiňovaných rizik, kromě tedy nedostatku financí na realizaci projektu, kde byl rizikový faktor C.

- *Neúspěšná marketingová reklama*

Opatření: zvolení dalších marketingových kroků.

- *Existence stejné služby u konkurenčních firem*
Opatření: zdokonalování balíčků a zkvalitňování služeb,
dbát na dobré recenze od spokojených zákazníků.
- *Poranění zákazníků a zaměstnanců při výletech pořádaných Lázněmi Hodonín*
Opatření: řádné proškolení pracovníků v BOZP + kurzy první pomoci,
vypracování plánu protiúrazové prevence

7.2.12 Zhodnocení projektu

Tento projekt není ani nákladově ani časově náročný, a třebaže se vyskytují určitá rizika, neměly by nijak zvlášť ohrozit realizaci tohoto projektu. I když by zpočátku nárůst zákazníků nemusel být nijak razantní, dá se předpokládat, že zákazníci, kteří nových služeb využijí, na základě svých dobrých referencí doporučí tyto služby novým potenciaálním zákazníkům, kteří přijdou do Lázní Hodonín tuto nabídku vyzkoušet. Každé rozšíření služeb zvyšuje potenciál Lázní Hodonín.

7.3 Zvýšit spokojenost stálých klientů o 20 % do 31. 12. 2015

Mít spokojené zákazníky, kteří by se k Vám rádi vraceli, a doporučovali návštěvu Vašich lázní jiným potenciaálním zákazníkům, chtějí všechna lázeňská zařízení v ČR. Je obecně známo, že potenciaální zákazníci jsou velmi ovlivnitelní zkušenostmi a doporučeními od stálých klientů. To je však jedním z mnoha důvodů proč dbát na spokojenost klientů. Na základě jejich kladných referencí získávají Lázně Hodonín nové zákazníky, o tom jsme se přesvědčili i v rámci dotazníkového šetření, kde nejvíce lázeňských hostů se právě rozhodlo na základě zkušeností a doporučení rodiny, přátel a známých, kteří v Lázních Hodonín již v rámci léčebného nebo regeneračního pobytu byli.

Návrh tohoto projektu je dalším východiskem zjištěných nedostatků v rámci analytické části. SWOT analýzou bylo zjištěno, že Lázně Hodonín navštěvují opakovaně stálí klienti, pro které Lázně Hodonín nemají žádné výhody. Dalším nedostatkem bylo, že ke zvýšení spokojenosti lázeňských hostů chybí širší nabídka volnočasových služeb v zimních měsících. Tyto nedostatky se staly východiskem pro zpracování tohoto projektu.

7.3.1 Cíl projektu

Cílem projektu je vytvoření programu, jehož hlavním úkolem bude zvýšit spokojenost stálých klientů. Projekt se bude skládat z věrnostního programu pro lázeňské hosty a výstavby dvou bowlingových drah.

Hlavním důvodem vzniku věrnostního programu pro lázeňské hosty je, že díky němu vyjádříme stálým klientům Lázní Hodonín, že nám na jejich spokojenosti záleží, ale také jak jsme rádi, že si vybrali pro svůj léčebný nebo regenerační pobyt zrovna naše lázeňské zařízení, a že se opakovaně vrací právě do Lázní Hodonín.

Výstavba bowlingové dráhy, bude mít stejně jako první část tohoto projektu za cíl zvýšit spokojenost stálých klientů a zpříjemnit nejen dlouhé zimní večery pro osoby starší i mladší. V dnešní době dochází stále více k oblibě bowlingu, protože neklade výraznou fyzickou zátěž na hráče, mohou ji hrát hráči jakékoliv věkové generace a třeba i s malým pohybovým omezením.

7.3.2 Návrh akčního plánu „Věrnostní program pro hosty Lázní Hodonín“

Hlavními cíli věrnostního programu jsou:

- vytvářet si dobré vztahy se zákazníky,
- zajistit si konkurenční výhodu oproti jiným lázeňským zařízením,
- neustále zkvalitňování služeb nabízených Lázněmi Hodonín,
- rozšiřovat potenciál Lázní Hodonín,
- na základě doporučení stálých zákazníků získávat zákazníky nové,
- odměnit stálé zákazníky za jejich opakované pobyty.

Nový věrnostní program pro hosty Lázní Hodonín nabízí výhody a odměny pro jejich stálé zákazníky. Každý zákazník dostane po třetím pobytu v Lázních Hodonín věrnostní kartu, díky které bude moci čerpat výhody a slevy během dalších pobytů a budou informováni o všech akcích Lázní Hodonín.

Majitelé věrnostních karet budou moci uplatňovat až tři úrovně věrnostního programu, a to bronzový, stříbrný a zlatý, podle frekvence opakování lázeňských pobytů.

Věrnostní programy se nebudou vztahovat na akční léčebné nebo regenerační pobyty, a věrnostní karty budou nepřenosné, tzn., že sleva bude moci být uplatněna pouze na jméno majitele věrnostní karty.

Bronzový věrnostní program

Bronzový věrnostní program budou moci čerpat lázeňští hosté již po třetím léčebném či regeneračním pobytu v Lázních Hodonín jako poděkování za věrnost.

Součástí bronzového programu bude:

- 10 % sleva na další léčebné nebo regenerační pobyty (včetně ubytování a stravování),
- 10 % sleva na další služby nabízené Lázněmi Hodonín (např. vstup na kulturní akce a doplňkové služby) + vstup do bazénu na 1 hodinu zdarma.

Návrh vzhledu bronzové věrnostní karty znázorňuje obr. 25.



Obr. 25 - Návrh vzhledu bronzové věrnostní karty (vlastní zpracování)

Stříbrný věrnostní program

Stříbrný věrnostní program budou moci čerpat lázeňští hosté již po desátém léčebném či regeneračním pobytu v Lázních Hodonín.

Součástí stříbrného programu bude:

- 15 % sleva na další léčebné nebo regenerační pobyty (včetně ubytování a stravování),
- 15 % sleva na další služby nabízené Lázněmi Hodonín (např. vstup na kulturní akce a doplňkové služby) + vstup do bazénu na 1 hodinu zdarma,
- 1 uvítací drink v kavárně Lázní Hodonín zdarma.

Návrh vzhledu stříbrné věrnostní karty znázorňuje obr. 26.



Obr. 26 - Návrh vzhledu stříbrné věrnostní karty (vlastní zpracování)

Zlatý věrnostní program

Zlatý věrnostní program budou moci čerpat lázeňští hosté již po patnáctém léčebném či regeneračním pobytu v Lázních Hodonín.

Součástí zlatého programu bude:

- 20 % sleva na další léčebné nebo regenerační pobyty (včetně ubytování a stravování),
- 20 % sleva na další služby nabízené Lázněmi Hodonín (např. vstup na kulturní akce a doplňkové služby) + vstup do bazénu na 1 hodinu zdarma,
- 1 uvítací drink v kavárně Lázní Hodonín zdarma,
- 1 léčebná nebo wellness procedura zdarma.

Návrh vzhledu zlaté věrnostní karty znázorňuje obr. 27.



Obr. 27 - Návrh vzhledu zlaté věrnostní karty (vlastní zpracování)

Návrh akčního plánu zobrazuje tab. 20.

Tab. 20 - Akční plán – věrnostní program (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Věrnostní program
Cíl	Zvýšit spokojenost stálých klientů o 20 % do 31. 12. 2015
Odpovědnost	Vedoucí marketingového oddělení
Časová náročnost	Seznámení organizace s projektem – 1 týden Reklama – 8 týdnů
Finanční náročnost	Seznámení organizace s projektem – 0 Kč Tisk věrnostních karet – 45 000 Kč Reklama – 29 350 Kč Celkem: 74 350 Kč

7.3.3 Návrh akčního plánu „Výstavba bowlingových drah“

Druhou částí tohoto projektu je výstavba dvou bowlingových drah v areálu Lázní Hodonín. Lázeňská zařízení dbají na spokojenost klientů s kvalitními léčebnými procedurami, ale ne méně důležitá je také spokojenost lázeňských hostů se službami, které poskytují lázně v době jejich volna. Vzhledem k tomu, že procedury probíhají nanejvýš 3x denně, mají lázeňští hosté dostatek volného času, který potřebují nějak zaplnit.

V dnešní době se lázeňská zařízení předhánějí v nabídce volnočasových aktivit, proto Lázně Hodonín musí svým lázeňským klientům nabídnout něco atraktivního a neokoukaného.

Lázně Hodonín mají pestrou nabídku volnočasových služeb v letních měsících, ale již nedostatečnou v zimních měsících. O tom jsme se mohli přesvědčit i v rámci dotazníkového šetření, kdy až 31 zákazníků není spokojeno s nabídkou volnočasových služeb. Bowlingové dráhy by byly v provozu celoročně, tudíž by nemusely pouze zpříjemňovat dlouhé zimní večery, ale mohou být i oblíbenou zábavou v kterémkoliv ročním období.

Hlavním cílem tohoto projektu je výstavba dvou bowlingových drah, které budou sloužit všem zákazníkům Lázní Hodonín, ať už se jedná o osoby staršího či mladšího věku. Vzhledem k tomu, že hraní bowlingu nevyžaduje velkou fyzickou zátěž, mohou ji hrát hráči jakékoliv generace, další výhodou výstavby bowlingové dráhy je nenáročnost na odbornou kvalifikaci osob, které ji vykonávají. I přes to, že v Hodoníně je jeden podnik provozující bowling, nemělo by to nijak ohrozit atraktivitu lázeňského bowlingu, protože Lázně Hodonín si zakládají na tom, že všechny služby, které poskytují, jsou tzv. „pod

jednou střechou“ a že za různými kulturními a sportovními akcemi nemusí lázeňští hosté chodit nikam jinam.

7.3.3.1 Realizace výstavby bowlingových drah

Výstavba bowlingových drah je rozvržena do tří stěžejních částí, a to do části předinvestiční, realizační a zahájení provozu:

1) Předinvestiční

V předinvestiční činnosti se rozhoduje, zda projekt bude z hlediska analýzy trhu a z hlediska analýzy nákladů a výnosů realizován nebo ne. Zpracuje se projektová dokumentace, jejíž součástí je i technický výkres, jak by samotná stavba bowlingových drah měla vypadat. Projektovou dokumentaci zpracuje podle požadavků Lázní Hodonín firma provádějící samotnou výstavbu. Je důležité si vybrat tu správnou firmu, která návrh zpracuje, protože to ovlivní kvalitu projektové dokumentace. Při výběru firmy, která výstavbu provede, můžeme zohlednit dosavadní zkušenosti firmy, zkušenosti ostatních firem, které jejich služby využily, nabídku služeb, které poskytují, cenu apod.

Na trhu je mnoho firem nabízející kompletní výstavbu bowlingových drah včetně zpracování projektové dokumentace, proto bude vypsáno výběrové řízení mezi těmito firmami a na základě jejich cenové nabídky a nabídky služeb se Lázně Hodonín rozhodnou, které firmě realizaci projektu zadají.

2) Realizační

Stavba bowlingových drah bude probíhat za plného provozu Lázní Hodonín, proto se musí udělat taková opatření, aby stavba nijak nenarušila a neznepříjemnila pobyt lázeňských hostů, tzn., že stavební práce musí v mezích normy probíhat rychle, uspořádaně, čistě a tiše. Lázně Hodonín vlastní vhodné prostory pro výstavbu bowlingových drah. Tyto dráhy budou umístěny v prostoru léčebného pavilonu Jindřich, hned vedle fitcentra, proto nemusí dojít k výstavbě nové budovy. Za tento projekt bude v Lázních Hodonín zodpovídat jejich technický náměstek, který má akreditaci ve výstavbě.

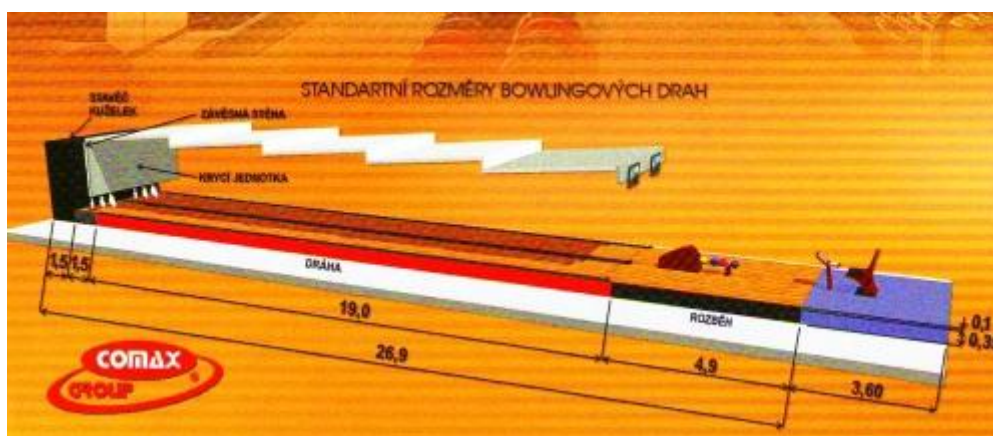
V rámci výstavby je nutné zvážit i vybavení prostoru a moderní design interiéru.

Vzhledem k prostorovým možnostem lázní budou vystavěny v rámci projektu pouze dvě bowlingové dráhy o šířce 3, 50 m, viz tab. 21.

Tab. 21 - Důležité parametry výstavby bowlingových drah (COMAX, s.r.o., © 2011)

	Standartní dráhy	Minimální rozměr
Celková délka	30,00	25,00
Výška světel	3,60	2,80
Výška dráh	0,45	0,15
Šířka dvojdráhy	3,50	3,50

V prostoru, kde dojde k výstavbě bowlingových drah, bude potřeba udělat rekonstrukci osvětlení a nové elektrické rozvody. Nedílnou součástí musí být i odhlučnění prostoru a klimatizace. Při výstavbě bowlingových drah je nutné se řídit i ostatními parametry, které zobrazuje obr. 28.



Obr. 28 - Standardní rozměry bowlingových drah (COMAX, s.r.o., © 2011)

Po dokončení stavebních prací a před uvedením do provozu se Lázně Hodonín musí zajímat ještě o obsluhující personál, který je podrobněji rozebrán v kapitole 7.3.3.2 a propagaci projektu, která je podrobněji rozebrána v kapitole 7.3.3.3.

3) Zahájení provozu

Bowlingové dráhy uvedou do provozu Lázně Hodonín při slavnostním otevření, na které budou pozváni i klienti Lázní Hodonín.

7.3.3.2 Personál

Vzhledem k nenáročnosti na odbornou kvalifikaci personálu, nebude muset lázeňské zařízení zaměstnávat k obsluze bowlingových drah dalšího pracovníka. Bude stačit proškolení již stávajících zaměstnanců, proškolení je v rámci výstavby bowlingových drah a provádí ho firma, jenž stavební práci vykonává.

7.3.3.3 *Propagace projektu*

V rámci propagace projektu budou vytvořeny dva druhy letáků, jeden typ bude informovat o zavedení věrnostního programu a druhý o výstavbě bowlingových drah.

Informace o zavedení věrnostního programu budou zákazníkům předkládány na informačních letácích při příjmu na recepcích, dále bude věrnostní program popsán v lázeňském zpravodaji, opomenuta nebude ani úprava internetových stránek Lázní Hodonín a sociální sítě facebook.

Velká pozornost bude zaměřena na propagaci bowlingových drah. O výstavbě bowlingových drah by Lázně Hodonín neměly informovat pouze stálé zákazníky, ale i širokou veřejnost, která by mohla nezávazně přijít do Lázní Hodonín zahrát si bowling.

Z tohoto důvodu by propagace probíhala jak uvnitř organizace, kde by informace o výstavbě bowlingových drah byly k dispozici jednak na nástěnkách v lázeňských domech, u kulturní referentky, ale také v lázeňském zpravodaji.

Pro informování široké veřejnosti by informace byly uvedeny na internetových stránkách Lázní Hodonín, dále na sociální síti facebook. V rámci propagace Lázní Hodonín využijí i letáky, které budou umístěny nejen v areálu lázní, ale i v informačním středisku ve městě Hodonín.

V neposlední řadě využijí i služeb místního rozhlasu v okolních městech, služeb rádia Čas a regionální televize Slovácko, u které mají Lázně Hodonín vysílání reklamy zdarma. Reklamní spoty na rádiu Čas v regionální televizi budou vysílány po dobu 1 měsíce před otevřením a 1 měsíc po otevření 1x denně.

Návrh akčního plánu výstavby bowlingových drah je uveden v tab. 22.

Tab. 22 - Akční plán – výstavba bowlingových drah (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Výstavba bowlingových drah
Cíl	Zvýšit spokojenost stálých klientů o 20 % do 31. 12. 2015
Odpovědnost	Technický náměstek Lázní Hodonín
Časová náročnost	Seznámení organizace s projektem – 1 týden Zpracování projektové dokumentace - 2 měsíce Vypsání výběrového řízení – 1 měsíc Stavební práce – 2 měsíce Proškolení zaměstnanců – 1 týden Zahájení provozu – 1 den Reklama – 8 týdnů
Finanční náročnost	Seznámení organizace s projektem – 0 Kč Zpracování projektové dokumentace – 25 000 Kč Náklady na výstavbu bowlingových drah – 995 080 Kč Náklady na vybavení bowlingu – 505 600 Náklady na údržbu – 8300 Kč Náklady na montáž a zaškolení – 35 000 Kč Reklama – 26 650 Kč Celkem: 1 595 630 Kč

7.3.4 Nákladová analýza

Pro zjištění nákladu navrhovaného projektu zavedení věrnostního programu a výstavby bowlingových drah je nutné provést nákladovou analýzu. Vzhledem k výstavbě bowlingové dráhy budou počáteční náklady vysoké, ale i přesto finanční krytí projektu bude z výnosů běžného roku.

Náklady na marketing

- 2000 ks informačních letáků o zavedení věrnostního programu = 3,80 Kč á 1 ks.
Letáky celkem = 7 600 Kč
- 2500 ks propagačních letáků o výstavbě bowlingových drah = 3,80 Kč á 1 ks.
Letáky celkem = 9 500 Kč
- Úprava webových stránek = 5000 Kč
- 60x reklamní spot na rádiu Čas = 100 Kč á 1 odvysílání v délce 30s. Reklamní spot v rádiu celkem = 6000 Kč
- Výroba reklamního spotu v TV Slovácko = 4000 Kč
- 60 denní upoutávka v regionální televizi Slovácko = zdarma. Upoutávky v TV Slovácko celkem = 0 Kč
- Vyhlášení místním rozhlasem v okolních městech:
 - Hodonín = 0 Kč nákladů

- Rohatec = 50 Kč á 1 vyhlášení. Celkem 500 Kč za 10 vyhlášení
- Veselí nad Moravou = 60 Kč á 1 vyhlášení. Celkem 600 Kč za 10 vyhlášení.
- Břeclav = 65 Kč á 1 vyhlášení. Celkem 650 Kč za 10 vyhlášení.
- Kyjov = 40 Kč á 1 vyhlášení. Celkem 400 Kč za 10 vyhlášení.

Celkové náklady na marketing jsou ve výši 34 250 Kč.

Náklady na výrobu věrnostních karet

- 3000 ks věrnostních karet = 15 Kč á 1 ks. Karty celkem= 45 000 Kč

Celkové náklady na výrobu věrnostních karet jsou ve výši 45 000 Kč.

Náklady na výstavbu bowlingových drah

- Vypracování projektové dokumentace= 25 000 Kč
- Stavební práce včetně klimatizace, elektrických rozvodů, odhlučnění prostoru a osvětlení = 970 080 Kč

Celkové náklady na výstavbu bowlingových drah jsou ve výši 995 080 Kč.

Náklady na vybavení bowlingu

- Nábytek = 50 000 Kč
- 2 ks automatický stavěč kuželek = 46 000 Kč á 1 ks. Celkem 92 000 Kč
- 1ks score systém dvoudráhový = 215 520 Kč
- 2 ks uklidňovač kuželek = 15 400 á 1ks. Celkem 30 800 Kč
- 1 ks ovládací stůl = 8 980 Kč
- 1 ks zásobník koulí = 17 980 Kč
- 2ks podavač koulí = 21 000 Kč á 1 ks. Celkem 42 000 Kč
- 32 ks bowlingová obuv = 840 Kč á 1 ks. Celkem 26 880 Kč
- 18 ks kuželek = 580 Kč á 1 ks. Celkem 10 440 Kč
- 10 ks koulí = 1100 Kč á 1 ks. Celkem 11 000 Kč

Celkové náklady na vybavení bowlingu jsou ve výši 505 600 Kč.

Náklady na údržbu

- 2ks oleje na dráhy= 750 Kč á 1 ks. Celkem 1500 Kč
- 3ks čisticí na dráhy = 400 Kč á 1 ks. Celkem 1600 Kč.

- 10 ks desinfekce pro bowlingovou obuv = 380 Kč á 1ks. Celkem 3 800 Kč
- 200 ks jednorázových ponožek = 7Kč á 1 ks. Celkem 1400 Kč

Celkové náklady na údržbu jsou ve výši 8 300 Kč.

Náklady na montáž a zaškolení

- Montáž= 35 000 Kč
- Zaškolení= 0

Celkové náklady na montáž a zaškolení jsou ve výši 35 000 Kč.

Celkové náklady na zajištění projektu jsou ve výši 1 623 230 Kč, viz tab. 23.

Tab. 23 - Celkové náklady (vlastní zpracování)

Celkové náklady	
Náklady na marketing	32 350 Kč
Náklady na výrobu věrnostních karet	45 000 Kč
Náklady na výstavbu bowlingových drah	995 080 Kč
Náklady na vybavení bowlingu	505 600 Kč
Náklady na údržbu	8 300 Kč
Náklady na montáž a zaškolení	35 000 Kč
Celkové náklady	1 623 230 Kč

7.3.5 Zdroje financování

Po provedení nákladové analýzy vyplynulo, že celkové náklady na tento projekt jsou ve výši 1 623 230 Kč. V této výši by financování tohoto projektu proběhlo také z výnosů běžného roku. V případě nedostatků finančních prostředků by se na financování podílel i zřizovatel Lázní Hodonín, tedy Město Hodonín.

7.3.6 Návrh investic

Pokud je předpokládán čistý zisk za rok 2015 ve výši 1 750 000 Kč a náklady zjištěné v nákladové analýze ve výši 1 623 230 Kč, tak návratnost investic bude následující:

Návratnost investic = (čistý zisk – počáteční investice) / počáteční investice x 100

Návratnost investic = (1 750 000 – 1 623 230) / 1 623 230 x 100

= 7,80 %

Očekávaná návratnost investice je ve výši 7,80 %.

I když je návratnost na výstavbu bowlingových drah velmi nízká, nepovede to sice ke zvýšení tržeb, ale povede to ke hlavně ke splnění strategického cíle, a to ke zvýšení spokojenosti lázeňských klientů, kteří se do Lázní Hodonín budou rádi vracet a svými platbami tak zvýší i celkové tržby Lázní Hodonín.

7.3.7 Časová analýza

Časová analýza ukazuje jednotlivé kroky, které jsou nutné pro zahájení programu. Zahájení dílčích kroků začne od 1. 6. 2014, viz tab. 24.

Tab. 24 - Časová analýza (vlastní zpracování)

Činnost	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Zavedení věrnostního programu vč. propagace	X	X					
Reklama					X	X	
Výběrové řízení	X						
Zpracování projektové dokumentace		X	X				
Stavební práce				X	X		
Proškolení zaměstnanců					X		
Zahájení provozu						X	

7.3.8 Riziková analýza

Před samým začátkem projektu je třeba sestavit si rizikovou analýzu, protože tento projekt je časově i finančně náročný. Riziková analýza nám odhalí případná rizika a pomůže nám je eliminovat.

Možnými riziky jsou:

- *Nezájem zákazníků o věrnostní programy*

Riziko nezájmu o věrnostní programy ze strany stálých zákazníků může být z mnoha příčin. Jednou z příčin může být, že nabízený věrnostní program je pro stálé zákazníky neatraktivní, nebo u konkurenčních firem může být lepší nabídka věrnostních programů.

- *Nekvalitně provedená výstavba bowlingových drah*
- *Neúspěšnost marketingové reklamy*

Neúspěšnost marketingové reklamy může být z mnoha důvodů, buď ze špatně zvolených marketingových kroků anebo ignorace ze strany veřejnosti vůči nové nabídce.

- *Nezájem zákazníků o bowling*

Nezájem zákazníků o bowling může být taktéž zapříčiněno mnohými důvody. Jednak dosavadním složením pacientů, kdy Lázně Hodonín navštěvují zatím jen osoby staršího věku anebo znovu neúspěšností marketingové reklamy.

- *Nedostatek financí na realizaci projektu*

Vzhledem k finanční náročnosti projektu je riziko, že Lázně Hodonín nebudou moci tento projekt financovat z výnosů běžného roku.

- *Poranění zákazníků při hře*

I když se jedná o fyzicky nenáročnou hru, může dojít k poranění zákazníků při hře.

- *Existence stejné služby u konkurenčních firem*

V dnešní době se lázeňská zařízení předhání v nabídce volnočasových služeb, proto je riziko výstavby bowlingové dráhy, i u dalších lázeňských zařízení.

- *Riziko vzniku bowlingových center ve městě Hodonín*

Rizikovou analýzu zobrazuje tab. 25.

Tab. 25 - Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Stupeň rizika	Pravděpodobnost vzniku rizika	Rizikový faktor
Neúspěšnost marketingové propagace	Střední	Střední	B
Nedostatek financí na realizaci projektu	Střední	Nízká	C
Nezájem zákazníků o věrnostní programy	Střední	Nízká	C
Existence stejné služby u konkurenčních firem	Střední	Vysoká	A
Nezájem zákazníků o bowling	Střední	Střední	B
Poranění zákazníků při hře	Nízká	Střední	B
Riziko vzniku bowlingových center ve městě Hodonín	Nízká	Střední	C
Nekvalitně provedena výstavba bowlingových drah	Vysoká	Střední	A

Opatření

RIZIKOVÝ FAKTOR A

Rizikový faktor A se týká především existence stejné služby u konkurenčních firem a zpoždění nebo nekvalitně provedené výstavby bowlingových drah.

- *Existence stejné služby u konkurenčních firem*
Opatření: rozsáhlá reklamní kampaň,
neustálé vylepšování a zkvalitňování nabízených služeb.
- *Nekvalitně provedená výstavba*
Opatření: pečlivě vybraná firma pro realizaci výstavby,
dohled nad pracovníky při realizaci výstavby.

RIZIKOVÝ FAKTOR B

Rizikový faktor B se týká neúspěšnosti marketingové kampaně, nezájmu zákazníků o bowling a poranění zákazníků při hře.

- *Neúspěšná marketingová propagace*
Opatření: zvolení dalších marketingových kroků.
- *Nezájem zákazníků o bowling*
Opatření: pořádání soutěží,
zahrnout bowling do některých léčebných nebo regeneračních pobytů.
- *Poranění zákazníků při hře*
Opatření: řádné proškolení pracovníků v BOZP + kurzy první pomoci,
řádné proškolení hráčů a vypracování herního plánu,
údržba hracích ploch.

7.3.9 Zhodnocení projektu

Po důkladném provedení nákladové, časové a rizikové analýzy vyplynulo, že tento projekt je finančně a časově náročnější a je zde vyšší pravděpodobnost vzniku rizik než u předchozího projektu. Lázně Hodonín jsou závislé na svých zákaznících, proto je pro ně důležitá jejich spokojenost, a aby se opakovaně do lázní vraceli.

7.3.10 Vyhodnocení plnění strategických cílů

Strategické cíle, kterými jsou zvýšit počet lázeňských hostů ve věku 25 – 35 let o 30 % do 31. 12. 2015 a zvýšit spokojenost stálých klientů o 20 % do 31. 12. 2015, a to prostřednictvím rozšíření nabídky služeb, budou kontrolovány průběžně během roku 2015 a potom začátkem roku 2016. Ke kontrole se využijí databáze klientů, kteří jsou v Lázních Hodonín v rámci komplexní nebo příspěvkové léčby nebo si léčebné a rehabilitační pobyty hradí plně ze svých vlastních finančních prostředků. Jako další nástroj ke kontrole bude využito dotazníkového šetření. Za kontrolu splnění strategických cílů budou zodpovídat vedoucí léčebného úseku, vedoucí marketingového oddělení a jí my pověřeni pracovníci.

ZÁVĚR

Téma této diplomové práce bylo vytvoření projektu zvýšení konkurenceschopnosti Lázní Hodonín. Diplomová práce byla rozvržena do tří samostatných částí, a to do části teoretické, analytické a projektové.

Teoretická část byla rozdělena do dvou úseků. První úsek vysvětluje pojmy marketingové řízení, marketingové plánování, a marketingovou analýzu. Dále se teoretická část zaměřila na specifika marketingu služeb a na marketingové řízení v lázeňství včetně marketingového mixu. Druhá část teoretické části se zabývá pojmy konkurence a konkurenceschopnosti, analýzou konkurence a konkurenčními strategiemi.

V analytické části byly představeny samotné Lázně Hodonín, včetně jejich historie, léčebných, ubytovacích, stravovacích a volnočasových služeb. Pro zjištění současného stavu Lázní Hodonín byly v analytické části využity patřičné analýzy. Analýza makroprostředí, tzv. PESTE analýza ukázala, jak jednotlivé složky této vnější analýzy působí na Lázně Hodonín. Z PESTE analýzy vyplynulo, že Lázně Hodonín jsou nejvíce ovlivňovány ekonomickým a sociálním prostředím. Po té následovala analýza vnějšího mikroprostředí – Porterův model pěti konkurenčních sil, jehož součástí bylo i vícekritériální hodnocení konkurence a dotazníkové šetření, které proběhlo mezi zákazníky Lázní Hodonín v období leden – březen 2014. Další neméně důležitou analýzou, kterou jsme v analytické části využili, byla interní analýza. Všechny tyto analýzy byly základem pro zpracování závěrečné SWOT analýzy, která odhalila nejen silné a slabé stránky uvnitř společnosti, ale také příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí.

Z provedených analýz vyplynulo, že Lázně Hodonín jsou prosperující společností, zákazníky vyhledávanou. Ale je to současný stav lázní, v budoucnu může dojít ke změně, proto Lázně Hodonín musí neustále zvyšovat svoji konkurenceschopnost oproti jiným lázeňským zařízením, aby si zajistili přízeň stálých klientů a na základě jejich dobrých referencí získávaly zákazníky nové.

Ze SWOT analýzy byly zjištěny silné stránky společnosti, jako nejvýznamnější silnou stránku lze považovat používání jodobromové vody se skvělými léčivými účinky. Naopak mezi slabé stránky společnosti, které je třeba odstranit lze zařadit, že v Lázních Hodonín využívají jejich služby pouze ojedinele klienti ve věku 25 – 35 let a je vysoká nespokojenost klientů s rozsahem nabídky volnočasových služeb v zimních měsících. Na základě těchto zjištěných nedostatků byly navrženy strategické cíle, které dále byly

rozpracovány do jednotlivých akčních plánů, které by měly tyto slabé stránky organizace odstranit, nebo alespoň eliminovat.

Z nákladových, časových a rizikových analýz vyplynulo, že navržené projekty jsou realizovatelné a spějí k cílům, pro které byly sestaveny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie:**

- ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: RADIX. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- BOUČKOVÁ, Jana a kol., 2003. *Marketing*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- BUCHAROVIČ, Stanislav; WIESER, Stanislav, 2001. *Encyklopedie lázní a léčivých pramenů v Čechách na Moravě a ve Slezsku*. Vyd. 1. Praha: LIBRI. 434 s. ISBN 80-7277-048-9.
- DĚDINA, Jiří, 2004. *Management, organizování a ekonomika lázeňství – vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola cestovního ruchu hotelnictví a lázeňství. 167 s. ISBN 80-86592-01-4.
- FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 3. aktualizované. Brno: Edika. 181 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- FOX, Vanessa, 2010. *Marketing in the Age of Google*. 1st ed. Hoboken: N. J.: John Wiley. 242 s. ISBN 978-047-0537-190.
- FREY, Petr, 2008. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. Vyd. 2. rozšířené. Praha: Management Press. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- JANEČKOVÁ, Lidmila; VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2001. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- KNOP, Karel; GOULLI, Rochdi; MIKEŠ, František, 1999. *Lázeňství – ekonomika a management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 231 s. ISBN 80-7169-717-6.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin, Lane, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

- KOZÁK, Vratislav; STAŇKOVÁ, Pavla, 2008. *Marketing I*. Vyd. 4. nezmenšené. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 127 s. ISBN 978-80-7318-698-2.
- SEIFERTO VÁ, Věra, 2003. *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola cestovního ruchu hotelnictví a lázeňství. 120 s. ISBN 80-86592-00-6.
- TELLIS, Gerard, J., 2000. *Reklama a podpora prodeje*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 620 s. ISBN 80-7169-997-7.
- THOMAS, Richard, K., 2008. *Health Services Marketing*. 2nd ed. New York: Springer Science+Business Media. 120 s. ISBN 978-0-387-73604-4.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří, 2003. *Reklama*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 124 s. ISBN 80-247-0557-5.
- ZLÁMAL, Jaroslav, 2009. *Marketing ve zdravotnictví*. Vyd. 2. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských oborů. 150 s. ISBN 978-80-7013-503-7.

Internetové zdroje:

- COMAX. *Výstavba bowlingových centier* [online]. © 2011 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.comax.sk/vystavba-bowlingovych-centier.html>.
- ČSÚ. *Statistická ročenka Jihomoravského kraje 2013* [online]. 2013 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: http://www.brno.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajkapitola/641011-13-r_2013-09.
- ČSÚ. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2013 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace.
- FRANĚK, Petr. *Filozofie úspěchu. SWOT analýza – příklady* [online]. 2011 – 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>.
- FUČÍK & PARTNEŘI. *Změny v uplatňování DPH ve zdravotnictví od 1. 4. 2012* [online]. 2013 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/cs/odborne-clanky/zmeny-v-uplatnovani-dph-ve-zdravotnictvi-od-1-4-2012>.
- Lázně Lednice: popis procedur* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.lednicelazne.cz/text/popis-procedur>.

- MĚSTO HODONÍN. *Cykloturistika* [online]. 2009 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.hodonin.eu/cykloturistika/d-373924/p1=38113>.
- MĚSTO HODONÍN. *Pěší turistické značené trasy v okolí Hodonína* [online]. 2009 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.hodonin.eu/pesi-turisticke-trasy-v-okoli-hodonina/d-395776/p1=41617>.
- SUN MARKETING. *SWOT analýza* [online]. © 2011 – 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>.
- SVAZ LÉČEBNÝCH LÁZNÍ ČR. *Indikační seznam* [online]. © 2009 – 2014 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.lecebne-lazne.cz/cs/pro-lekare/indikacni-seznam>.
- SVAZ LÉČEBNÝCH LÁZNÍ ČR. *O svazu léčebných lázní* [online]. © 2009 – 2014 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.lecebne-lazne.cz/cs/o-svazu-lazni/o-svazu-lecebnych-lazni-cr>.
- SVAZ ZDRAVOTNÍCH POJIŠŤOVEN ČR. *O nás* [online]. © 1997 – 2013 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.szpcr.cz/index.php?c=onas>.
- SDRUŽENÍ LÁZEŇSKÝCH MÍST ČR. *Informace o sdružení* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.jedemedolazni.cz/cs/sdruzeni-lazenskych-mist/informace-o-sdruzeni.html>.
- VLASTNÍ CESTA. *Porterův model konkurenčních sil* [online]. © 2006 – 2009 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>.
- VZP ČR. *Lázeňská péče a péče v ozdravovnách a odborných dětských léčebnách* [online] © 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/klienti/informace-a-zivotni-situace/lazenska-pece>.
- VZP ČR. *Jaké jsou typy úhrad* [online] © 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/klienti/informace-a-zivotni-situace/lazenska-pece/jake-jsou-typy-uhrad-lazenske-pece>.
- VZP ČR. *Změna indikačního seznamu pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči o dospělé děti a dorost* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/poskytovatele/informace-pro-praxi/zmena-indikacniho-seznamu-pro-lazenskou-lecebne-rehabilitacni-peci-o-dospеле-deti-a-dorost>.
- RELAX & WELLNESS. *Lázně podle charakteru* [online]. © 2007 – 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.e-lazne.eu/lazne-podle-charakteru>.

ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY. *Lázeňská péče 2012*
[online]. © 2010 - 2014 [cit. 2014- 04- 05]. Dostupné z:
<http://www.uzis.cz/publikace/lazenska-pece-2012>

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

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

<http://www.sanatoria-klimkovice.cz/>

<http://lazneluhacovice.cz/index.php>

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

Právní předpisy:

Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty

Ostatní zdroje:

Interní materiály, Lázně Hodonín, 2014

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
HDP	Hrubý domácí produkt.
KLP	Komplexní léčebná péče.
MZ	Ministerstvo zdravotnictví.
PO	Příspěvková organizace.
PLP	Příspěvková léčebná péče.
SROP	Společný regionální operační program.
SZP	Svaz zdravotních pojišťoven.
VH	Výsledek hospodaření.
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna.
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Porterův model pěti konkurenčních sil (Vlastní cesta, © 2012).....	19
Obrázek 2 - SWOT analýza (Sun Marketing, © 2011-2014).....	21
Obrázek 3 - Mapa lázní v ČR (Svaz léčebných lázní v ČR)	46
Obrázek 4 - Lázeňská péče pro dospělé podle indikačních skupin na náklad ZP (ÚZIS ČR, © 2014).....	51
Obrázek 5 - Logo Lázní Hodonín, příspěvková organizace (Lázně Hodonín, © 2014)	52
Obrázek 6 – Pohlaví respondentů (vlastní zpracování).....	68
Obrázek 7 - Věková struktura respondentů (vlastní zpracování).....	68
Obrázek 8 - Typy úhrad lázeňské péče (vlastní zpracování)	69
Obrázek 9 - Způsob, jakým se respondenti dozvěděli o Lázních Hodonín (vlastní zpracování)	69
Obrázek 10 - Priority, podle kterých se respondenti rozhodli (vlastní zpracování)	70
Obrázek 11 - Spokojenost respondentů s léčebnými službami (vlastní zpracování)	70
Obrázek 12 - Spokojenost respondentů se stravovacími službami (vlastní zpracování)	71
Obrázek 13 - Spokojenost respondentů s ubytovacími službami (vlastní zpracování).....	71
Obrázek 14 - Spokojenost respondentů s nabídkou volnočasových služeb (vlastní zpracování)	71
Obrázek 15 - Spokojenost respondentů s kavárnou v budově lázní (vlastní zpracování)	72
Obrázek 16 - Léčení respondentů v jiných lázeňských zařízeních (vlastní zpracování).....	72
Obrázek 17 - Porovnání spokojenosti s jinými lázeňskými zařízeními (vlastní zpracování)	73
Obrázek 18 - Opakování lázeňské léčby v Lázních Hodonín (vlastní zpracování)	73
Obrázek 19 - Doporučení Lázní Hodonín respondentem (vlastní zpracování)	74
Obrázek 20 - Lázeňský zpravodaj (vlastní zpracování)	77
Obrázek 21 - Billboardy Lázní Hodonín (vlastní zpracování)	78
Obrázek 22 - Potisk autobusů a tramvají (vlastní zpracování)	78
Obrázek 23 - Lázeňský likér (vlastní zpracování)	79
Obrázek 24 - Vize, poslání a cíle Lázní Hodonín (vlastní zpracování)	86
Obrázek 25 - Návrh vzhledu bronzové věrnostní karty (vlastní zpracování)	102
Obrázek 26 - Návrh vzhledu stříbrné věrnostní karty (vlastní zpracování)	103
Obrázek 27 - Návrh vzhledu zlaté věrnostní karty (vlastní zpracování)	103

Obrázek 28 - Standardní rozměry bowlingových drah (COMAX, s.r.o., © 2011)..... 106

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Základní chemický rozbor jodobromové vody (Lázně Hodonín, 2014)	53
Tabulka 2 - Ceny za ubytovací služby (Lázně Hodonín, 2014)	55
Tabulka 3 - Ceny za ubytovací služby (Lázně Hodonín, 2014)	55
Tabulka 4 - Ceny za ubytovací služby (Lázně Hodonín, 2014)	56
Tabulka 5 - Ceny za stravovací služby (Lázně Hodonín, 2014).....	56
Tabulka 6 - Ceny za stravovací služby (Lázně Hodonín, 2014).....	57
Tabulka 7 - Počet dospělých pacientů přijatých v ČR do lázeňských léčeben (ÚZIS ČR, 2014).....	62
Tabulka 8 - Počet pacientů v Lázních Hodonín v období 2010-2013 (vlastní zpracování dle interních materiálů).....	63
Tabulka 9 - Hodnocení konkurentů (vlastní zpracování)	66
Tabulka 10 - Závěr z Porterova modelu (vlastní zpracování)	75
Tabulka 11 - Příjmy Lázní Hodonín v období 2010-2013 (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 12 - Výdaje Lázní Hodonín v období 2010-2013 (vlastní zpracování)	81
Tabulka 13 - Hospodářský výsledek v období 2010-2013(vlastní zpracování)	81
Tabulka 14 - Akční plán – Tvorba nových wellness produktů (vlastní zpracování)	90
Tabulka 15 - Akční plán – Relaxing Spa (vlastní zpracování)	92
Tabulka 16 - Akční plán – Aktive Spa (vlastní zpracování)	94
Tabulka 17 - Celkové náklady (vlastní zpracování).....	97
Tabulka 18 - Časová analýza dílčích kroků (vlastní zpracování)	98
Tabulka 19 - Riziková analýza (vlastní zpracování).....	99
Tabulka 20 - Akční plán – věrnostní program (vlastní zpracování)	104
Tabulka 21 - Důležité parametry výstavby bowlingových drah (COMAX, s.r.o., © 2011).....	106
Tabulka 22 - Akční plán – výstavba bowlingových drah (vlastní zpracování)	108
Tabulka 23 - Celkové náklady (vlastní zpracování).....	110
Tabulka 24 - Časová analýza (vlastní zpracování)	111
Tabulka 25 - Riziková analýza (vlastní zpracování).....	113

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Indikační seznam pro lázeňskou péči v Lázních Hodonín s platností od 1. října 2012

Příloha P II: Dotazník

Příloha P III: Úvodní internetová stránka Lázní Hodonín

Příloha P IV: Reklamní leták komplexní lázeňské péče Lázní Hodonín

Příloha P V: Reklamní leták příspěvkové lázeňské péče Lázní Hodonín

Příloha P VI: Organizační struktura Lázní Hodonín

**PŘÍLOHA P I: INDIKAČNÍ SEZNAM PRO LÁZEŇSKOU PÉČI
V LÁZNÍCH HODONÍN S PLATNOSTÍ OD 1. ŘÍJNA 2012**

II. Nemoci oběhového ústrojí

Číslo indikace + pojišťovny	Indikace	Délka pobytu	Typ péče	Komentář
II / 1 209, 205, 213, 201, 111, 211	Symptomatická ischemická choroba srdeční	14 nebo 21 dnů	P	doporučuje internista, kardiolog, praktický nebo rehabilitační lékař
II / 3 209, 205, 213, 201, 111, 211, 207	Hypertenzní nemoc II. – III. stupně	21 dnů 14 nebo 21 dnů	K hypertenze III. stupně s komplikacemi P hypertenze bez komplikací	doporučuje internista, kardiolog nebo rehabilitační lékař
II / 4 209, 205, 213, 201, 111, 211, 207	Onemocnění tepen končetin na podkladě aterosklerotickém II b., nebo podkladě zánětlivém	21 dnů 14 nebo 21 dnů	K onemocnění tepen II b, opakování léčby po uplynutí 12 měsíců pokud není možná invazivní léčba P ostatní	doporučuje angiolog, internista nebo rehabilitační lékař
II / 5 209, 205, 213, 201, 111, 211	Funkční poruchy periferních cév a stavy po trombózách nejdříve za 3 měsíce po odeznění akutního stadia Chronický lymfatický edém	21 dnů 14 nebo 21 dnů	K funkční poruchy periferních cév jako nemoci z povolání P ostatní	doporučuje angiolog, internista, kardiolog, pracovní lékař nebo rehabilitační lékař
II / 8 209, 205, 213, 201, 111, 211	Stav po rekonstrukčních a revaskularizačních operacích na cévním systému mimo srdce Stavy po perkutánní transluminální angioplastice (PTA)	21 dnů 21 dnů	K do 4 měsíců po operaci nebo PTA P v rozmezí 4 až 12 měsíců po PTA	doporučuje angiolog, chirurg, internista, kardiolog nebo rehabilitační lékař

VI. Nemoci nervové

Číslo indikace + pojišťovny	Indikace	Délka pobytu	Typ péče	Komentář
VI / 2 209, 205, 213, 201, 111, 211	Polyneuropathie s paretickými projevy	21 dnů 14 nebo 21dnů	K chabé obrny s postižením O - 3. stupně svalového testu a prokazatelným postižením podle EMG P ostatní	doporučuje neurolog nebo rehabilitační lékař
VI / 3 209, 205, 213, 201, 111, 211, 207	Kořenový syndrom s iritačně zánikovým syndromem	21 dnů 14 nebo 21dnů	K v přímé návaznosti na hospitalizaci na neurologickém nebo rehabilitačním oddělení lůžkové péče nebo po 5 týdnech soustavné rehabilitační péče P ostatní	doporučuje neurochirurg, neurolog nebo rehabilitační lékař
VI / 4 209, 205, 213, 201, 111, 211	Zánětlivá onemocnění centrálního nervstva	21 dnů	K po dobu přetrvávajících paréz a po dobu pozvolné úpravy	doporučuje infektolog, neurolog nebo rehabilitační lékař
VI / 7 209, 205, 213, 201, 111, 211	Roztroušená skleróza a jiná demyelinizační onemocnění	21 dnů 14 nebo 21dnů	K P opakování léčby	doporučuje neurolog nebo rehabilitační lékař
VI / 8 209, 205, 213, 201, 111, 211	Nervosvalová onemocnění primární, sekundární a degenerativní	21 dnů 14 nebo 21dnů	K 1x za 24 měsíců P	doporučuje neurolog nebo rehabilitační lékař
VI / 9 209, 205, 213, 201, 111, 211	Syringomyelie s paretickými projevy	21 dnů	K 1x za 24 měsíců	doporučuje neurolog nebo rehabilitační lékař
VI / 10 209, 205, 213, 201, 111, 211	Dětská mozková obrna	21 dnů 14 nebo 21 dnů	K do 21 let!!! 1x za 24 měsíců P	Doporučuje neurolog nebo rehabilitační lékař
VI / 11 209, 205, 213, 201, 111, 211	Parkinsonova nemoc (netýká se Parkinsonského syndromu a extrapyramidového syndromu)	21 dnů 14 nebo 21 dnů	K P	doporučuje neurolog nebo rehabilitační lékař

VII. Nemoci pohybového ústrojí

Číslo indikace + pojišťovny	Indikace	Délka pobytu	Typ péče	Komentář
VII / 1 211, 209, 205, 213, 111, 201, 207	Revmatoidní arthritis I. až IV. stadia včetně juvenilní artritidy	21 dnů 14 nebo 21 dnů	K léčba od II. stádia s funkčním postižením třídy b P onemocnění bez příchozí exacerbace a léčba v nižších stádiích nemoci až II. stádia	doporučuje rehabilitační lékař nebo revmatolog
VII / 2 211, 209, 205, 213, 111, 201, 207	Ankylozující spondylitis (Bechtěrevova nemoc)	21 dnů 14 nebo 21 dnů	K od II. stádia nemoci s funkčním postižením třídy b P ostatní	doporučuje rehabilitační lékař nebo revmatolog
VII / 3 211, 209, 205, 213, 111, 201	Ostatní seronegativní spondartritidy (psoriatická arthritis, Reinerův syndrom, parainfekční apod.)	21 dnů 14 nebo 21 dnů	K postižení páteře II. stupně P ostatní	doporučuje rehabilitační lékař nebo revmatolog
VII / 4 209, 205, 213, 111, 201, 211	Mimokloubní revmatismus Difuzní onemocnění pojiva (systémový lupus erytematodes)	21 dnů 14 nebo 21 dnů	K v remisi, opakování 1x 24 měsíců, při exacerbaci i dříve P ostatní	doporučuje rehabilitační lékař nebo revmatolog
VII / 5 209, 205, 213, 111, 201, 211	Osteoporóza pokud není efektivní soustavná rehabilitační péče delší než 3 měsíce nebo se jedná o nemoc z povolání	21 dnů 21 dnů	K kostní změny, jsou následkem nemoci z povolání 1x 24 měsíců! P ostatní	doporučuje ortoped, pracovní lékař nebo rehabilitační lékař
VII / 6 209, 205, 213, 201, 111, 211, 207	Bolestivé syndromy šlach, šlachových pochev, burz, úponů svalů, kosterních svalů včetně nemocí z povolání	21 dnů 21 dnů	K nemoci z povolání opakování max. 1x! P ostatní	doporučuje ortoped, pracovní lékař nebo rehabilitační lékař

<p>VII / 7</p> <p>209, 205, 213, 201, 111, 211, 207</p>	<p>Coxarthroza, gonarthroza v soustavné péči</p>	<p>21 dnů</p> <p>14 nebo 21 dnů</p>	<p>K od III. stupně nemoci podle Kellgrena, od II. stupně jedná-li se o bolestivou formu s častými exacerbacemi a rychlou progresí, podmínkou je snížení hmotnosti při BMI vyšším než 30 o 5%, u BMI vyšším než 35 od posledního pobytu snížení hmotnosti o 10%! 1x za 24 měsíců Stavy kontraindikované k operaci 1x za 12 měsíců P I. až II. stupeň nemoci a ostatní</p>	<p>doporučuje ortoped, rehabilitační lékař nebo revmatolog</p>
<p>VII / 8</p> <p>209, 205, 213, 201, 111, 211, 207</p>	<p>Arthrózy v ostatních lokalizacích Arthropatie</p>	<p>21 dnů</p> <p>14 nebo 21 dnů</p>	<p>K bolestivá forma s častými exacerbacemi P ostatní</p>	<p>doporučuje ortoped, hematolog, rehabilitační lékař, reumatolog, arthropathie doporučuje hematolog nebo reumatolog</p>
<p>VII / 9</p> <p>209, 205, 213, 201, 111, 211, 207</p>	<p>Chronický vertebrogení algický syndrom funkčního původu</p>	<p>21 dnů</p> <p>21 dnů</p>	<p>K v přímé návaznosti (do 3 měsíců) na hospitalizaci nebo případy nejvíce známky zlepšení po 6 týdnech soustavné ambulantní rehabilitační péče, pro opakování je podmínkou redukce hmotnosti o 5% při BMI 30 a 10% při BMI 35 P ostatní</p>	<p>doporučuje rehabilitační lékař</p>
<p>VII / 10</p> <p>209, 205, 213, 201, 111, 211</p>	<p>Stavy po ortopedických operacích s použitím kloubní náhrady</p>	<p>21 dnů</p>	<p>K nejpozději do 3 měsíců po úrazu nebo operaci v případě pooperačních komplikací do 6 měsíců po operaci</p>	<p>doporučuje neurochirurg, neurolog, ortoped, traumatolog nebo rehabilitační lékař</p>

VII / 11 209, 205, 213, 201, 111, 211, 207	Stavy po úrazech pohybového ústrojí a po ortopedických operacích, včetně stavů o operacích meziobratlových plotének a stenóz kanálu páteřního	21 dnů 14 nebo 21 dnů	K nejpozději do 6 měsíců po úrazu nebo operaci, v případě pooperačních komplikací do 12 měsíců po operaci P ostatní při FBS (syndrom selhání operační léčby)	doporučuje neurochirurg, neurolog, ortoped, rehabilitační lékař nebo traumatolog
VII / 12 209, 205, 213, 201, 111, 211	Stavy po amputacích dolní končetiny, stupeň aktivity I až IV, kdy je pojištěnec vybaven protézou	21 dnů	K do 12 měsíců po operaci	doporučuje chirurg, internista, ortoped nebo rehabilitační lékař



Kontakt a rezervace:

Lázně Hodonín, Měšťanská 140, 695 04 Hodonín, tel: 518 395 500 (501) M: 606 600 723, info@laznehodonin.cz
Přijímací kancelář domu Vladimír pro klienty ZP – Hana Krůzová, Tereza Vlčková, tel: 518 395 502 (503)

www.laznehodonin.cz

PŘÍLOHA PII: DOTAZNÍK

Dobrý den, vážení respondenti,

jmenuji se Petra Kozáková a jsem studentkou posledního ročníku navazujícího magisterského studia Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně – Management ve zdravotnictví. Prosím o vyplnění dotazníku, jenž bude sloužit jako podklad pro vypracování mé diplomové práce, která je na téma – Projekt zvýšení konkurenceschopnosti Lázní Hodonín. Prosím o jakékoliv náměty, návrhy a připomínky, protože všechny vaše postřehy budou sloužit také ke zlepšení kvality služeb poskytovaných v Lázních Hodonín.

Děkuji za vyplnění.

1. Pohlaví

- muž
- žena

1. Do jaké věkové skupiny patříte?

- Do 25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56-65 let
- 66 a více let

2. Jste v Lázních Hodonín na léčení v rámci?

- komplexní léčba
- příspěvková léčba
- samoplátce

3. Kde jste se o Lázních Hodonín dozvěděl/a?

- u praktického lékaře
- od rodiny, přátel
- z internetu
- z časopisu
- z jiného zdroje (Uveďte prosím z jakého)

.....
.....

4. Na jakém základě jste se rozhodl/a pro lázeňskou péči v Lázních Hodonín?(Může být uvedeno i více odpovědí)

- na základě vlastní zkušenosti
- na základě zkušeností rodiny a přátel
- na základě doporučení od praktického lékaře či cestovní kanceláře
- na základě přidělení zdravotní pojišťovnou
- na základě nabídky služeb
- na základě cen

- na základě umístění a dopravnímu spojení
 - náhodně
 - na základě jiné priority (Uveďte prosím jaké)
-

5. Hodnocení služeb poskytovaných Lázněmi Hodonín

Léčebné služby	Zcela spokojen/a	Spokojen/a	Spokojen/a s připomínkami	Nespokojen/a	Zcela nespokojen/a
Služby poskytované ošetrujícím lékařem					
Služby poskytované odborným personálem					
Časové rozvržení léčebných procedur					

Stravovací služby	Zcela spokojen/a	Spokojen/a	Spokojen/a s připomínkami	Nespokojen/a	Zcela nespokojen/a
Kvalita stravy					
Pestrost stravy					
Množství stravy					
Možnost výběru stravy					
Chování personálu					

Ubytovací služby	Zcela spokojen/a	Spokojen/a	Spokojen/a s připomínkami	Nespokojen/a	Zcela nespokojen/a
Vizuální stránka pokoje					
Vybavení pokoje					
Úklid pokoje					
Chování pokojské					
Cena za lůžko/pokoj ke kvalitě ubytovacích služeb					

Kultura a volný čas					
	Zcela spokojen/a	Spokojen/a	Spokojen/a s připomínkami	Nespokojen/a	Zcela nespokojen/a
Pestrost nabídky kulturních akcí					
Práce a ochota pracovníka kultury					
Nabídka volnočasových venkovních aktivit					
Nabídka doplňkových služeb – knihovna, pedikúra, manikúra, kadeřnictví					

Kavárna v budově lázní					
	Zcela spokojen/a	Spokojen/a	Spokojen/a s připomínkami	Nespokojen/a	Zcela nespokojen/a
Provozní doba					
Nabídka nápojů					
Interiér kavárny					
Chování personálu					
Ceny v kavárně					

6. Léčil/a jste se již někdy i v jiných lázních specializované na pohybové ústrojí?

ano (Uveďte prosím kde)

.....

ne

7. Můžete porovnat Vaši spokojenost v Lázních Hodonín se spokojeností v jiných lázeňských zařízeních? V Lázních Hodonín jsem:

více spokojen

stejně spokojen

méně spokojen

8. Plánujete navštívit Lázně Hodonín opakovaně?

ano

ne

nevím

9. Doporučil/a byste Lázně Hodonín své rodině, známým?

ano

ne

Prostor pro Vaše další postřehy, návrhy, připomínky

.....

.....

.....

.....

.....

PŘÍLOHA P III: ÚVODNÍ INTERNETOVÁ STRÁNKA LÁZNÍ HODONÍN

Lázně HODONÍN

Česky [použití](#) [pomoc](#) [kontakt](#)

Hledat

Moře + slunce + víno + zdraví = Lázně Hodonín

Jihomoravské lázně nabízí nejkvalitnější solanku v Evropě, zdravotní péči profesionálů a bohaté kulturní zážitky.

Objednat pobyt

Úvod | Informace | Služby | Léčba | Volný čas | Pobyt | Ceník | Fotogalerie

Úvodní strana

Nejbližší akce (04. 04. 2014)
[\(Změna\) Manželé Osíčkoví s cimbálem](#)

Lázně Hodonín
Facebook | Twitter | YouTube | Instagram | 520

Aktuality

21. 03. 2014, 10:23
Severská chůze pod vedením instruktora. Již od 1. dubna každé úterý a čtvrtek. Pojdte vyrazit s námi i Vy!

20. 03. 2014, 14:34
Nenechte si ujít zajímavé akce Lázní Hodonín - [Sběrání kulturní akce 2014](#)

10. 03. 2014, 11:51

Nejkvalitnější voda v EU

Základním přírodním léčivým zdrojem v Lázních Hodonín je **jodobromová minerální voda** zvaná solanka, která patří mezi **nejkvalitnější vody v Evropě**. Jodobromová voda má vysoký obsah jodových solí s nízkou mineralizací. Bývá připravená k vodě z Mrtvého moře. Má jedinečné **léčebné, preventivní a regenerační účinky**. Na jižní Moravě je solanka těžena z vrtů téměř 2 km hlubokých, nejhlubších v ČR.

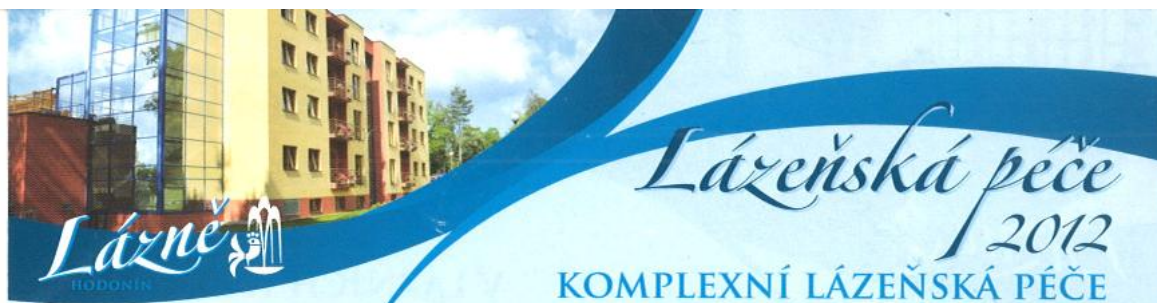
Jihomoravské Lázně Hodonín poskytnou Vašemu zdraví opravdu vše. Po celou dobu pobytu, jste v rukou odborných specialistů a školených zdravotníků. Léčebná terapie s využitím nejmodernějších postupů a metod, které si zvolíte, povede ke **zlepšení Vašeho zdravotního stavu a zmírnění potíží**. Pro pohodlnou a snadnou orientaci v areálu, jsou všechny služby poskytovány pod jednou střechou.

Péče profesionálů

Pobyt vám přijemní řada kulturních programů. Přiblížíme vám krásu Moravského Slovácka v podobě besed u cimbálu a folklórních vystoupení. Na své si přijdou i milovníci tance, divadla a vážné hudby. Koncerty pod širým nebem v lázeňském amfiteátru a zájezdy do okolního regionu jsou v období sezóny na denním pořádku. Přijďte po celý rok za zábavou a zdravím do **jihomoravských Lázní Hodonín**.

Bohatá kultura

PŘÍLOHA P IV: REKLAMNÍ LETÁK KOMPLEXNÍ LÁZEŇSKÉ PÉČE LÁZNÍ HODONÍN



Návrh na lázeňskou péči vystavuje Váš ošetřující lékař (zpravidla na doporučení odborníka - specialisty pro jednotlivé druhy onemocnění tak, jak je uvedeno pro jednotlivé indikace v indikačním seznamu), který jej postoupí ke schválení reviznímu lékaři Vaší příslušné zdravotní pojišťovny.

Lázně po obdržení schváleného lázeňského návrhu Vás v případě volné kapacity osloví přímo s předvoláním k nástupu (klient obdrží zvací dopis). Termín nástupu je smluvně závazný, úpravy jsou možné po předchozí dohodě, a to ze závažných důvodů.

Při komplexní lázeňské péči Vám zdravotní pojišťovna hradí stravování formou plné penze, standardní ubytování ve dvoulůžkovém pokoji, potřebná lékařská vyšetření a léčebné lázeňské procedury dle stanovené diagnózy, smluvně sjednané mezi lázněmi a zdravotní pojišťovnou.

NÁSTUP NA LÁZEŇSKOU PÉČI

Nástup klienta v ranních hodinách do 9.00 hodin. V den příjezdu je pokoj připraven po 11 hodině. V den odjezdu je nutné uvolnit pokoje do 9.00 hodin.

Platnost návrhu na lázeňskou léčbu je 3 měsíce od data vystavení navrhujícím lékařem. Na dobu komplexní lázeňské léčby může být vystavena dočasná pracovní neschopnost. Pro pacienty jejichž pobyt je plně hrazen zdravotní pojišťovnou (komplexní lázeňská péče) se podávají jídla standardního a dietního typu v lázeňském domě Vladimír. Ubytování zabezpečeno ve standardně vybavených dvoulůžkových pokojích s plným příslušenstvím (koupelna se sprchovým koutem, WC), televizí, telefonem a připojením k internetu.

Lázeňský poplatek

15,- Kč / osoba / den

poplatek se hradí v den nástupu na pobyt, nevztahuje se na osoby starší 70 let, osoby mladší 18 let, držitele ZTP/P a jejich průvodce.

Regulační poplatek

100,- Kč / osoba / den

Dne 1.12.2011 nabyl účinnosti zákon č. 298/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění. Jsme povinni vybírat regulační poplatek ve výši 100,- Kč za osobu a den u komplexní lázeňské péče (pokud nebude stanoveno jinak).

Smluvní zdravotní pojišťovny

VZP, ZP MVČR, Revírní bratrská pokladna, ČPZP, VoZP, ZP Škoda, ZP Metal alinace, OZP

Městanská 140, 695 04 Hodonín
telefon: +420 518 395 501(500)

Příjímací kancelář Vladimír
telefon: 518 395 502 (503)

e-mail: info@laznehodonin.cz
www.laznehodonin.cz



V Lázních Hodonín Vás rádi uvítáme jako hosty různých druhů léčebných pobytů. Mezi poskytované služby patří především komplexní lázeňská péče a příspěvková lázeňská péče.

Léčení pohybového aparátu v Lázních Hodonín vychází z více než třicetileté tradice, která byla založena na aplikaci jodobromové minerální vody. Terapeutické spektrum tvoří celá škála balneologických a rehabilitačních procedur a metod. Důraz je kladen především na použití vlastního přírodního léčebného zdroje (jodobromové minerální vody) a pohybovou terapii.

Co se v lázních léčí

funkční poruchy kloubů po zánětech • bolestivé stavy a degenerativní onemocnění kloubů a páteře • bolestivé vertebrogenní syndromy s přechodnými funkčními poruchami • pouřazové a pooperační stavy • stavy po kloubních náhradách • artrózy • projevy na svalech po zánětlivých onemocněních toxických nebo traumatických poškozeních s opakovanými funkčními poruchami • Bechtěrevova nemoc • onemocnění tepen končetin aterosklerotického, zánětlivého nebo jiného původu s následným nedostačujícím prokrvením, přetlakové choroby I. a II. stupně

Léčebné prostředky a metody,

KTERÉ NABÍZÍME NAŠIM KLIENTŮM ZDRAVOT. POJIŠŤOVEN

- Celková koupel v jodobromové solance
 - Celkové koupele přísadové
 - Celková koupel perličková a uhličitá
- Vířivá koupel horních a dolních končetin
 - Střídavé koupele
- Hauffe-Schweningerovy koupele horních končetin
 - Vířivá koupel skupinová
- Suchá uhličitá koupel celková a částečná
 - Elektroterapie nízkofrekvenční a středofrekvenční včetně čtyřkomorové galvanizace
 - Magnetoterapie
 - Ultrazvuk
 - Diatermie
 - Distanční elektroléčba
 - Laseroterapie
- Termoterapie pozitivní - parafínový a peloidní zábal
- Termoterapie negativní
 - lokální kryoterapie
- Klasická masáž celková a částečná
- Podvodní masáž celková a částečná
 - Reflexní masáž
- Manuální a přístrojová lymfodrenáž
 - Měkké techniky
- Mobilizace kloubů a páteře
- Léčebný tělocvik skupinový, individuální
- Léčebný tělocvik, cvičení na přístrojích
- Hydrokinezioterapie (cvičení v bazénu)
 - Vakuum - kompresivní terapie
 - Plynové injekce
 - Inhalace
 - Kneippův chodník
- Celotělová koupel vířivá

PŘÍLOHA V: REKLAMNÍ LETÁK PŘÍSPĚVKOVÉ LÁZEŇSKÉ PÉČE LÁZNÍ HODONÍN



S UBYTOVÁNÍM

Z veřejného zdravotního pojištění je hrazeno pouze pojištění, ubytování, stravování a cestu do lázni hradí klient. Návrh na lázeňskou péči vystavuje Váš ošetřující lékař, který jej postoupí ke schválení reviznímu lékaři Vaší příslušné zdravotní pojišťovny. Schválený návrh na příspěvkovou péči je následně odeslán klientovi, který má možnost dojednat si termín nástupu a požadavky na pobyt v lázních.

Platnost návrhu na lázeňskou léčbu je 6 měsíců od data vystavení praktickým lékařem.

Na dobu příspěvkové lázeňské léčby nemůže být vystavena dočasná pracovní neschopnost.

Termín nástupu a podmínky lázeňské péče jsou závazné, z vážných důvodů mohou být upraveny po předchozí dohodě.

Nástup na lázeňskou péči: nástup klienta v ranních hodinách do 9.00 hodin. V den příjezdu je pokoj připraven po 11 hodině. V den odjezdu je nutné uvolnit pokoje do 9.00 hodin.

Smluvní zdravotní pojišťovny: VZP, ZP MVČR, Revírní bratrská pokladna, ČPZP, VoZP, ZP Škoda, ZP Metal alinace, OZP.

BEZ UBYTOVÁNÍ

Z veřejného zdravotního pojištění je hrazeno pouze léčení. Návrh na lázeňskou péči vystavuje Váš ošetřující lékař, který jej postoupí ke schválení reviznímu lékaři Vaší příslušné zdravotní pojišťovny. Schválený návrh na příspěvkovou péči je následně odeslán klientovi, který má možnost dojednat si termín nástupu a požadavky na pobyt v lázních.

Platnost návrhu na lázeňskou léčbu je 6 měsíců od data vystavení praktickým lékařem.

Na dobu příspěvkové lázeňské léčby nemůže být vystavena dočasná pracovní neschopnost.

Termín nástupu a podmínky lázeňské péče jsou závazné, z vážných důvodů mohou být upraveny po předchozí dohodě.

Smluvní zdravotní pojišťovny: VZP, ZP MVČR, Revírní bratrská pokladna, ČPZP, VoZP, ZP Škoda, ZP Metal alinace, OZP.

Měštánská 140, 695 04 Hodonín
telefon: +420 518 395 501(500)

Přijímací kancelář Vladimír
telefon: 518 395 502 (503)

e-mail: info@laznehodonin.cz
www.laznehodonin.cz

PŘÍLOHA VI: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA LÁZNÍ HODONÍN

