

Projekt navržení a zavedení nového balíčku služeb pro firemní klientelu v Lázních Luhačovice, a.s.

Bc. Eliška Druhanová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eliška DRUHANOVÁ**

Osobní číslo: **M10953**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt navržení a zavedení nového balíčku služeb pro firemní klientelu v Lázních Luhačovice a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Charakterizujte význam lázeňství ve společnosti.
- Popište analytické metody použité v práci.

II. Praktická část

- Analyzujte dosavadní situaci společnosti v oblasti portfolia služeb.
- Vyprofilujte nový segment trhu vhodný pro projektovou část.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete formou projektu zavedení nového balíčku služeb.
- Navrhované řešení podrobte ekonomické a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

SEIFERTO VÁ, Věra. Marketing v lázeňském cestovním ruchu. Praha: VŠ cestovního ruchu, hotel. a lázeňství, 2003. 120 s. ISBN 80-86592-00-6.
JAKUBÍNKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
PAYNE, Adrian. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
HORNER, Susan a John SWARBROOKE. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb. Praha: Grada, 2003. 488 s. ISBN 80-247-0202-9.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

² zák on 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 vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zák on 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). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 2.5.2012

Dukovna

⁴ zák. on. 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 jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předkládaná diplomová práce prezentuje projekt nově vytvořeného balíčku služeb v Lázních Luhačovice, a.s., který bude nabízen firemní klientele. V teoretické části jsou shrnuty poznatky získané studií odborné literatury zabývající se cestovním ruchem a lázeňstvím, marketingovým mixem a analytickými metodami použitými v práci. Analytická část obsahuje popis aktuální situace lázní a analýzu portfolia služeb, ze které rekrutují nový produkt a nový segment, pro který bude nabídka vhodná. Dále zanalyzují nabídku v oblasti nově poskytovaného produktu. Na základě výsledků analytické části navrhuji v projektové části kompletní balíček služeb odpovídající požadavkům nového segmentu a tento projekt podrobím časové, rizikové a nákladové analýze. Pro přehlednost projektu využiji metod logického rámce.

Klíčová slova:

Cestovní ruch, lázeňství, rekondice, marketingový mix, SWOT analýza, BCG matice, Porterův model pěti konkurenčních sil, logický rámeček, analýza RIPRAN, CPM analýza

ABSTRACT

This dissertation presents a project of a newly created service package in Spa Luhacovice a.s. which will be provided to corporate clients. In the theoretical section is summarized knowledge obtained from literature focusing on tourism and spa industry, marketing mix and analytical methods used in the work. Analytical part contains a description of the current situation, analysis and spa services portfolio from which the new product is being recruited and new segment which will offer this product. Next step analyzes the offer for the provided product. Based on the results of analytical part, I suggest the complete product in the project part corresponding with the request in the new segment. This project will be processed through time, cost and risk analysis. For clarity, the project will use the logical framework.

Keywords:

Tourism, spa industry, reconditioning, marketing mix, SWOT analysis, BCG matrix, Porter's model, logical framework, RIPRAN analysis, CPM analysis

Děkuji Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D., za vedení mé diplomové práce, za trpělivost, kterou se mnou měla a za cenné rady, které mi k práci poskytla. Také děkuji vedení Lázní Luhačovice, a.s., bez jejichž pomoci a vřelého přístupu by práce nemohla být realizována. Závěrem bych ráda poděkovala také mé rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali a věřili, že se dopracuji až sem...

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CESTOVNÍ RUCH	13
1.1 MARKETING V CESTOVNÍM RUCHU.....	13
1.2 MARKETINGOVÝ MIX V CESTOVNÍM RUCHU	14
1.2.1 Produkt.....	14
1.2.2 Place (Distribuce a místo).....	15
1.2.3 Price (Cena).....	15
1.2.4 Marketingová komunikace.....	16
1.2.5 People (Lidé).....	17
1.2.6 Packaging (Balíčky služeb).....	18
1.2.7 Programming (Programy)	18
1.2.8 Partnership (Spolupráce).....	18
1.2.9 Processing (Procesy).....	18
2 LÁZEŇSTVÍ	19
2.1 LÁZEŇSKÁ PÉČE	20
2.1.1 Komplexní lázeňská péče	20
2.1.2 Příspěvková lázeňská péče.....	20
2.1.3 Samoplátecká lázeňská péče	20
2.1.4 Rekondice a rekondiční pobyty.....	21
3 ANALYTICKÉ METODY VYUŽITÉ V PRÁCI.....	22
3.1 SEGMENTACE TRHU	22
3.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	22
3.3 SWOT ANALÝZA	22
3.4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	23
3.5 BCG MATICE	23
3.5.1 Kvadranty BCG matice.....	24
3.6 METODA LOGICKÉHO RÁMCE.....	24
3.7 ANALÝZA RIPRAN- METODA PRO ANALÝZU PROJEKTOVÝCH RIZIK	25
3.7.1 Jednotlivé fáze procesu RIPRAN	25
3.8 SÍŤOVÁ ANALÝZA.....	27
4 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	29
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	30
5 O SPOLEČNOSTI LÁZNĚ LUHAČOVICE A.S.....	31
5.1 HISTORIE LÁZNÍ LUHAČOVICE A.S.....	31
5.2 LÁZNĚ LUHAČOVICE A.S. V SOUČASNOSTI.....	32
5.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ LÁZNÍ LUHAČOVICE A.S.....	34
5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA LÁZNÍ	35
5.5 EKONOMICKÁ VÝKONNOST LÁZNÍ LUHAČOVICE A.S.	37
6 ANALÝZA PORTFÓLIA SLUŽEB LÁZNÍ	40

6.1	BCG MATICE PRODUKTŮ LÁZNÍ LUHAČOVICE A.S.....	41
6.2	PORTERŮV 5-FAKTOROVÝ KONKURENČNÍ MODEL.....	44
6.3	SWOT ANALÝZA LÁZNÍ LUHAČOVICE A.S.....	48
7	ANALÝZA SUBJEKTŮ POSKYTUJÍCÍCH RP	51
7.1	ANALÝZA VNITŘNÍ KONKURENCE	51
7.2	ANALÝZA VNĚJŠÍ KONKURENCE.....	52
8	ANALÝZA NOVÉHO SEGMENTU TRHU.....	53
8.1	VÝSTUP SEGMENTACE TRHU	53
8.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PRO NOVÝ SEGMENT TRHU.....	55
9	PROJEKT REKONDIČNÍ POBYTY PRO FIREMNÍ KLIENTELU	60
9.1	MARKETINGOVÝ MIX PRODUKTU REKONDIČNÍ POBYTY	60
9.1.1	Produkt.....	60
9.1.2	Distribuce	61
9.1.3	Cena	63
9.1.4	Marketingová komunikace.....	65
9.1.5	Lidé.....	72
9.1.6	Balíčky služeb	75
9.1.7	Tvorba programů	77
9.1.8	Spolupráce.....	79
9.1.9	Procesy.....	80
9.2	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU	80
9.3	ANALÝZA ZDROJŮ POTŘEBNÝCH K PROJEKTU	82
9.3.1	Lidské zdroje	82
9.3.2	Materiální zdroje	82
9.3.3	Nákladová analýza.....	82
9.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	84
9.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	86
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	101
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	105
	SEZNAM GRAFŮ.....	106
	SEZNAM TABULEK	107
	SEZNAM PŘÍLOH	108

ÚVOD

Česká republika je považována za lázeňskou velmoc. S obrovským množstvím minerálních pramenů, jedinečnými lázeňskými místy a s několikasetletou tradicí tomu ani jinak být nemůže. Tento fakt mě inspiroval k volbě tématu diplomové práce. Lázně Luhačovice jsem si následně vybrala právě pro jejich jedinečnou architekturu Dušana Jurkoviče a také pro široké spektrum poskytovaných lázeňských služeb.

Lázeňství je považováno za specifickou formu cestovního ruchu. Nelze opomenout význam lázeňských míst, které tímto přispívají k rozvoji místních oblastí a regionů ve všech sférách, tedy ve sféře kulturní, společenské i ekonomické.

Většina lázeňských institutů se v dnešní době zaměřuje především na klientelu samopláteckou. Pro zvýšení konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje lázní je však zapotřebí oslovit i jiné cílové skupiny. Já jsem si zvolila klientelu firemní, jelikož zde vidím potenciál dlouhodobé prosperity. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že pracovní podmínky a poskytované benefity motivují stávající zaměstnance k vyšším výkonům a hrají důležitou roli při rozhodování nových uchazečů o práci. Firmy díky tomu získávají uznání a dobré jméno veřejnosti. Vhodné východisko vidím v kvalitně navržené nabídce služeb pro specifickou firemní klientelu. Firmy budou mít spokojené zaměstnance a lázně získají silné klienty, se kterými mohou navázat dlouhodobý a perspektivní vztah.

Prací na tomto tématu budu mít možnost seznámit se s praxí lázeňského provozu a tím si rozšířit znalosti v oboru cestovního ruchu, který je již několik let nezbytnou součástí mého života.

Cílem práce je:

Zpracování návrhu na zavedení nového balíčku služeb pro firemní klientelu v Lázních Luhačovice, a.s.

Tento cíl splním na základě studia odborné literatury zaměřené na cestovní ruch a lázeňství, jehož výstupy uvádím v první části práce. V analytické části získávám podklady pro část projektovou a podrobuji nový segment trhu dotazování s cílem zjistit preference a současný stav v oblasti nově navrhovaného balíčku služeb.

Metodika práce

Abych dosáhla svého hlavního cíle práce, použiji analytické metody, jejichž charakteristiku uvádím v teoretické části. Tyto poznatky budou rozhodující v provedení analytické části, kde pomocí metod SWOT analýzy, BCG matice a Porterova modelu pěti konkurenčních sil zvolím nový produkt pro podporu lázní. S odkazem na nový balíček služeb vytvořím stručnou analýzu konkurence, která již podobné produkty poskytuje. Vytvořím segmentaci vhodnou pro nový produkt a tento podrobím metodě dotazování. Souhrnné východisko z analytické části bude podkladem pro realizaci projektu, kde v rámci marketingového mixu produkt charakterizují. Ten v závěru podrobím časové, rizikové a nákladové analýze. K finálnímu přehledu činností bude sloužit zpracovaný logický rámec.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CESTOVNÍ RUCH

Borman (1931) definuje např. cestovní ruch jako cesty, které se podnikají za zotavením, zábavou, obchodem a povoláním nebo z jiných příčin, přičemž se dočasně mění místo bydliště. Nedůslednost spočívá v dojíždění za prací proti cestám za povoláním a obchodem, ale vyniká zde úvaha, že jde o spíše nepravidelné cesty, bez úmyslu trvalého pobytu. (Němčanský, 1998, s. 23)

Cestovní ruch se stal významnou součástí života moderní společnosti. (Indrová, Malá a kol., 2004) V rámci cestovního ruchu se každoročně dává na celém světě do pohybu obrovské množství lidí, kteří zpravidla ve svém volném čase dočasně opouštějí své domovy za účelem rekreace, poznání, styku s ostatními lidmi, kulturami a hodnotami.

1.1 Marketing v cestovním ruchu

„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivce a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“. (Kotler, Wrong, Saunders a Armstrong, 2007, s.39)

Marketing je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací.

(Americká marketingová asociace, 1985)

Odlišnost marketingu ve službách:

- úzké vymezení marketingu;
- nedostatečné ocenění marketingových dovedností;
- rozdílná organizační struktura;
- nedostatek údajů o výkonnosti konkurence;
- dopad vládní regulace a deregulace;
- omezení a příležitosti pro neziskové firmy

Typické přístupy k marketingu v cestovním ruchu:

- používání více než jen „4P“ – people, package, programování, partnership;
- větší význam ústní reklamy;
- používání emotivní přitažlivosti marketingové komunikace – promotion;
- složitější ověřování inovací;
- rostoucí význam dobrých vztahů s komplementárními firmami
 - dodavatelé, přepravci, obchodníci s cestovním ruchem,
 - koncepce destinačního mixu,
 - návštěvníci a obyvatelé místa,
 - řízení vzájemných vztahů.

(Jakubíková, 2009, s. 140-145)

1.2 Marketingový mix v cestovním ruchu

Rozšířený marketingový mix je soubor taktických nástrojů, které může poskytovatel určitých služeb využívat pro získání konkurenceschopnosti svého produktu a pro jeho prosazení na trhu. Jde o osm základních nástrojů, označovaných jako "8P".

Služby na rozdíl od výrobků mají nehmotný charakter, proto je nelze testovat a hodnotit před zakoupením stejným způsobem jako zboží. Tuto nejistotu se marketing služeb snaží překonat posílením marketingového mixu služeb o prvek materiálního prostředí, zdůrazněním významu komunikačního mixu a zaměřením se na vytváření silné značky, případně obchodního jména firmy nabízející dané služby. (Kolter, Keller, 2007)

1.2.1 Produkt

„Za produkt považujeme to, co lze na trhu nabízet k pozornosti, k získání, k používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání nebo potřebu druhých lidí.“

(Americká marketingová asociace, 1985)

„Produkt je cokoli hmotného či nehmotného, co prostřednictvím procesu směny uspokojí potřeby spotřebitele nebo firemního zákazníka“. (Salomon, Marshall, Stuart, 2006, s. 225)

Produkty cestovního ruchu jsou specifické zejména tím, že mají ve svém produktovém mixu proměnlivý obsah hmotných a nehmotných prvků. (Jakubíková, 2009) Produktem rozumíme souhrn vlastností, včetně provedení, balení, jména, značky, designu, výhod, jež nabízí, a dalších rysů, nikoli pouze fyzickým zbožím.

Podstatou produktu je, aby zákazníkovi poskytoval vysokou hodnotu, je jádrem marketingu a hlavní složkou marketingového mixu.

1.2.2 Place (Distribuce a místo)

Podstatou a cílem distribuce je co nejvíce přiblížit vyrobené produkty zákazníkovi. (Porter, 1983) Distribuce je nejméně pružným nástrojem marketingového mixu. Distribuce je také nesnadno standardizovanou součástí marketingového mixu. Náklady na distribuci představují významnou součást prodejní ceny.

Cesta produktů od výrobce ke spotřebiteli nebo k firemnímu zákazníkovi zajišťují tzv. mezičlánky, jimiž jsou prostředníci, kteří zboží či službu nakupují a vlastní a zprostředkovatelé, kteří zprostředkovávají obchod, ale produkt nevlastní. (Jakubíková, 2009) V cestovním ruchu mezi hlavní prostředníky patří touroperátoři a cestovní kanceláře. K hlavním zprostředkovatelům pak řadíme cestovní agentury.

Prodejní místo

Prodejním místem rozumíme prostor, kde si zákazník danou službu může zakoupit. Jeho materiální i nemateriální prostředí má velký vliv na rozhodování zákazníka o tom, zda si produkt koupí. Důležitý je výběr místa, dispoziční řešení a výběr personálu. (Jakubíková, 2009)

1.2.3 Price (Cena)

„Cena je hodnota, již se zákazníkci vzdají výměnou za získání požadovaného produktu. Cenu lze zaplatit ve formě peněz, zboží, služeb, přízně, volebního hlasu nebo čehokoliv jiného, co má hodnotu pro druhou stranu“. (Salomon, Marshall, Stuart, 2006, s.319)

Cena je základní složkou komunikace mezi kupujícím a prodávajícím, je součástí ohodnocení produktu spotřebitelem a rovněž je kulturně podmíněna. Cena je jediný prvek marketingového mixu, který generuje příjmy, lze ji obvykle velmi rychle měnit a můžeme ji používat jako strategický, tak i taktický nástroj.

Metody tvorby cen

K hlavním metodám patří tvorba cen podle nákladů, tvorba cen podle poptávky a tvorba cen podle konkurence. (Vašítková, 2008)

Obvykle není stanovena pouze jedna cena, ale spíše tzv. cenová struktura, která odráží variace v geografické poptávce a nákladech, v požadavcích tržních segmentů, v načasování nákupů, v úrovních objednávek, ve frekvenci objednávek, v zárukách, v servisních kontraktech a také variace u dalších faktorů. (Jakubíková, 2009) Firma velmi často stanovuje různé rabaty, slevy, srážky, náhrady a propagační podpory, a tím jen zřídka dosahuje stejného zisku z každé prodané jednotky.

1.2.4 Marketingová komunikace

„Marketingová komunikace označuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat spotřebitele, přesvědčovat je a připomínat jim- přímo nebo nepřímo- produkty a značky, které prodávají“. (Kotler, Keller, 2007, s.574)

Cílem marketingového komunikačního mixu je seznámit cílovou skupinu s produktem firmy a přesvědčit ji o nákupu, vytvořit věrné zákazníky, zvýšit frekvenci a objem nákupu, seznámit se podrobněji s veřejností a cílovými zákazníky, komunikovat se zákazníky a redukovat fluktuaci prodeje.

- **Reklama** je placená forma neosobní masové komunikace, prezentace myšlenek, výrobků a služeb. Výhodou je možnost oslovení širokého spektra i geograficky rozptýlených zákazníků. Mezi přední nevýhodu patří, že se jedná o jednosměrný způsob velmi nákladné komunikace.

Hlavními prostředky jsou inzerce v tisku, televizní a rozhlasové spoty, vnější reklama, reklama v kinech, reklama na internetu, audiovizuální snímky aj.

- **Podpora prodeje** usiluje o zvýšení obrátu krátkodobými stimuly a využívá k tomu různé nástroje, např. snížení ceny, zvýšení přitažlivosti zboží apod. Orientuje se na zákazníky, zprostředkovatele i na vlastní prodejce. Hlavními prostředky jsou kupóny, vzorky, slevy, soutěže, věrnostní programy, ochutnávky apod.

- „*Výstavy a veletrhy patří mezi nejstarší komunikační nástroje. Jsou místy, kde se výrobci a obchodníci určité kategorie produktů nebo odvětví setkávají, aby jednali o obchodu, prezentovali a demonstrovali své výrobky, služby i jiné produkty, vyměnili si nápady a názory, navázali kontakty a také svou produkci prodávali nebo nakupovali*“. (De Pelsmacker, Geuens, Van Den Berch, 2003, s. 443)
- „*V **public relation** jde o řízení vztahů podniku k veřejnosti, tj. ke skutečným a potenciálním zákazníkům, ale také k dodavatelům, konkurenci, bankám, pojišťovnám, úřadům a školám*“. (Tomek, Vávrová, 1999, s. 105)
- **Osobní prodej** představuje osobní kontakt prodejce se zákazníkem, jehož cílem je úspěšné uzavření obchodu. Nástroji jsou prezentace při prodeji, prodejní setkání a stimulační programy. (Jakubíková, 2009)
- „***Přímý marketing** je marketingová strategie, která uvádí firmu do přímého kontaktu se zákazníky*“. (Wunderman, 2004, s. 241)

Přímý marketing je založen na budování stálého vztahu se zákazníky prostřednictvím různých osobních komunikačních cest. Přínosem je zejména zpětná vazba. Nástroji přímého marketingu jsou zásilky, katalogy, využívání databází, neadresované reklamy „ode dveří ke dveřím“, telemarketing, teleshopping, teletext, e-marketing, on-line komunikace, direct mailing aj.

1.2.5 People (Lidé)

„*Většinu služeb poskytují lidé, kteří v cestovním ruchu zaujímají různé role. Jsou investory, vlastníky, manažery, zaměstnanci, dodavateli výrobků i poskytovateli služeb, obchodními mezičlánky, ovlivňovateli, zaměstnanci státních a veřejných institucí, zákazníci a rezidenty*“. (Jakubíková, 26.5.2009)

Podstatu tvoří fakt, že lidé přímo či nepřímo ovlivňují kvalitu produktu a spokojenost zákazníka. Firmy by proto lidský faktor měli brát velmi vážně a měli by investovat do rozvoje lidských zdrojů.

Rozlišujeme několik typů pracovníků v důsledku toho, v jakém kontaktu jsou se zákazníkem, a to na kontaktní pracovníky, koncepční pracovníky, obsluhující pracovníky a podpůrné pracovníky.

1.2.6 Packaging (Balíčky služeb)

V cestovním ruchu si pod pojmem balíček služeb představujeme konkrétní sestavení vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky, obvykle za jednotnou cenu.

Výhodu balíčku pro zákazníka tvoří jejich pohodlí, větší hospodárnost, možnost plánovat prostředky na cesty, zajištění kvality, uspokojování specializovaných zájmů atd.. Balíčky představují novou dimenzi cestování a stravování mimo dům.

1.2.7 Programming (Programy)

Po sestavení balíčků služeb nastává další důležitý úkol, a to sestavení obsahové specifikace programů určená různým typům klientů, tedy různým tržním segmentům. Mezi základní funkce balíčků a programů patří eliminace působení faktoru času, zlepšují rentabilitu, podílejí se na využívání segmentačních marketingových strategií, jsou komplementární vůči ostatním součástem mixu atd.

1.2.8 Partnership (Spolupráce)

„Za spolupráci lze považovat součinnost dvou a více subjektů zainteresovaných na rozvoji cestovního ruchu či na poskytování služeb s cestovním ruchem spojených. Cestovní ruch je odvětvím, které je silně závislé na dobré spolupráci různých subjektů“. (Payne, 1996, s.351)

1.2.9 Processing (Procesy)

Procesy poskytování služeb ovlivňuje především neoddělitelnost služeb od osoby poskytovatele- a často i od zákazníka- a jejich zničitelnost. Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb se projevuje jako řada určitých kroků. V současnosti pracujeme se třemi systémy procesů poskytování služeb, a to s masovými službami (nízká osobní interakce), se zakázkovými službami (vysoká míra přizpůsobivosti) a s profesionálními službami (poskytovány specialisty).

„Pro zákazníka jsou zejména důležité procesy vývoje nových produktů, proces uspokojování objednávek a proces řízení vztahů se zákazníky“. (Vašítková, 2008, s. 207)

2 LÁZEŇSTVÍ

„V historii vývoje lidské společnosti a kultury můžeme sledovat již od starověku zájem lidí o místa spojená s vývěrem termálních či minerálních pramenů“. (Seifertová, 2003, s. 25)

Tyto vody hojily lidem rány a bolesti, ohřívaly je a byly nápomocny při výkonu některých prací. V místech jejich trvalého výskytu se počaly s industriálním rozvojem společností budovat speciální účelové stavby k jímání a využití těchto pramenů. Účinky těchto vod na organismus a jejich chemické složení byly časem postupně vědecky zkoumány a lidé začali tato místa navštěvovat cíleně za účelem zlepšení svého zdravotního stavu.

Lázeňský cestovní ruch byl historicky jednou z prvních oblíbených forem novodobého cestovního ruchu a je jako svébytná součást cestovního ruchu prezentován dodnes.

Lázeňství a cestovní ruch mají mnoho shodných rysů, zejména pak to, že:

- oba obory vznikali a vyvíjely se historicky společně
- cílově jsou orientovány na člověka, na uspokojení jeho osobních potřeb, regeneraci fyzických a duševních sil, k rozvoji schopností jedince
- jde o soubor služeb, realizovaný místně a časově mimo místo trvalého bydliště účastníka
- služby jsou využívány v komplexu a vyvolávají realizaci dalších doplňkových služeb, z nichž plyne ekonomický přínos pro region

Mezi odlišné znaky lázeňství a cestovního ruchu patří to, že:

- možnost rozvoje lázeňství je omezena pouze na místa výskytu přírodních léčivých zdrojů
- struktura účastníků je modifikována dle zaměření lázeňského místa a zdravotního stavu hostů
- struktura základních služeb je rozšířena o léčebné služby

(Malá, 2002, s. 67-69)

2.1 Lázeňská péče

Lázeňská péče se v dnešní době stává stále potřebnější. Nejen že se zvyšuje četnost civilizačních chorob, ale také lidé začali více pečovat o své zdraví. Mezi základní lázeňskou péči patří péče komplexní, příspěvková a samoplátecká.

2.1.1 Komplexní lázeňská péče

Komplexní lázeňská péče je indikována po operacích, při onemocnění diabetem, některých chronických onemocněních, či jako navazující léčba po hospitalizaci v nemocnici. Tuto léčbu, pokud jsou splněny všechny podmínky¹, hradí pojišťovna jak dospělým, tak dětem i dorostu, u dětí do 6 let hradí pojišťovna také pobyt doprovodu dítěte.

Pojišťovna zde hradí lázeňské léčení, celodenní stravování a ubytování.

2.1.2 Příspěvková lázeňská péče

Druhým typem péče je **péče příspěvková**, ta je obvykle poskytována u chronických onemocnění, kdy nejsou splněny podmínky pro KLP. Tato péče může být poskytnuta jednou za dva roky, pokud revizní lékař pojišťovny nerozhodne jiným způsobem. U PLP hradí pojišťovna výdaje spojené s léčbou pacienta, ubytování a stravování si hradí sám pacient.

2.1.3 Samoplátecká lázeňská péče

Třetím typem pobytů jsou **pobyty pro samoplátce**, kde si celý pobyt a služby s ním spojené hradí pacient/host sám. K tomuto typu pobytu není potřeba lékařského vyšetření ani doporučení. Zájemce si může vybrat z širokého spektra samopláteckých léčebných a wellness pobytů.

¹ Prohlídka praktického lékaře, návrh typu a místa léčby, schválenou revizním lékařem zdravotní pojišťovny

2.1.4 Rekondice a rekondiční pobyty

Pojem rekondice můžeme charakterizovat jako snahu o uvedení do pořádku, do původního správného stavu. Ve volném překladu můžeme tento pojem definovat jaké cílenou péči za účelem nápravy poškozeného zdraví. Rekondiční pobyty se praktikují zejména pro pacienty po náročných úrazech, pro pacienty se zdravotními následky, nebo také pro osoby vyskytující se pravidelně ve ztížených ať už pracovních či životních podmínkách. Aby rekondiční pobyt poskytoval blahodárné účinky, lékaři doporučují délku tohoto pobytu 14 dní bez přestání a déle. (Indikační seznam pro lázeňskou péči, 2007)



Obr. 1 Přehled lázní v České republice

Zdroj: www.gvoz.cz/pk/zemepis/dudova/lazne.doc

3 ANALYTICKÉ METODY VYUŽITÉ V PRÁCI

3.1 Segmentace trhu

Charakteristika jakéhokoliv trhu se v zásadě vymezuje za účelem správné identifikace poptávky. (Lacina, 2010) Uskutečňuje se cestou segmentace trhu, tj. jeho rozčleněním podle skupin zákazníků a podle společných charakteristik, která je předpokladem pro výběr cílových trhů a pro stanovení vhodné marketingové strategie.

Tržní segment = vymezená skupina z celkového trhu, jejichž členové mají společné charakteristiky a jimž jsou určeny specifické služby.

Mezi základní typy segmentace patří demografická, geografická, psychografická, behaviorální, segmentace dle užití, dle výhod, dle chování zákazníků, dle vztahu k výrobku či službě a dle distribuční cesty.

3.2 Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření

Metoda dotazování pomocí dotazníku patří k metodám kvantitativním, které řadíme do empirických metod. (Jakubíková, 2009) Zkoumání provádíme na vzorku, který reprezentuje zvolenou cílovou skupinu a výsledky lze následně zobecnit na celou cílovou skupinu.

Dotazník považujeme za velmi účinnou a rychlou formu zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem, který obvykle zůstává v anonymitě. Výhodou dotazníku je, že se řadí mezi nejproduktivnější techniky sběru sekundárních informací, nevýhodou pak může být obtížné oslovení cílové skupiny, nízká návratnost a nesnadné ověření platnosti získaných údajů.

Otázky do dotazníku musejí být jasné, srozumitelné a jednoznačné, při tvorbě dotazníku musíme brát na zřetel cílovou skupinu. Před sběrem informací je vhodné provést pilotáž dotazníku, která si klade za cíl odhalit nedostatky v dotazníku.

3.3 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, to jaké míry jsou současná strategie firmy (projektu) a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopné se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

Matice SWOT umožňuje systematickosti výběrů, používá toto označení:

Strengths (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
Opportunities (příležitosti)	Threats (ohrožení)

Silné a slabé stránky jsou zpravidla vnitřní aspekty firmy, projektu, území či regionu. Příležitosti a ohrožení jsou faktory vnější, které nepodléhají přímému vlivu subjektu analýzy.

Díky SWOT analýze dokážeme komplexně vyhodnotit fungování subjektu a nalézt problémy nebo nové možnosti růstu.

Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy, což je vnitřní prostředí a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky, ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro projekt. (Jakubíková, 2009, s. 97-98)

3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a vytvořit tak informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody firmy. (Malá, 2002) Každá z pěti konkurenčních sil, kterými jsou zákazníci, nově vstupující subjekty, dodavatelé, odběratelé, substituční a komplementární produkty a konkurenční prostředí, ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví.

3.5 BCG matice

Tato matice patří k nástrojům situační analýzy s důrazem na stávající a budoucí obchodní úspěch jednotlivých výrobků, služeb ale také celých divizí či firem. (Sedláčková, 2000) Historický vznik této metody se datuje k roku 1968, její principy však úspěšně slouží dodnes.

Matice je charakteristická svými dvěma osami, na první z nich se hodnotí rychlost růstu daného trhu (osa y), na druhé pak současná velikost tržního podílů (osa x). Na základě hodnocení těchto dvou kritérií u každého výrobku/služby/divize/dceřiné firmy je přidě-

len příslušnému prvku jeden ze čtyř kvadrantů.. Také si analytik musí stanovit období, pro které matici vytváří. „*Zpravidla se stanovuje 1 rok*“. (Jakubíková, 2008, s. 272)

3.5.1 Kvadranty BCG matice

- Hvězdy (Stars) – Rychle rostoucí trh a vysoký tržní podíl- jedná se o skupinu výrobků/služeb, které jsou typické inovací na začátku životního cyklu. Investice se netýkají jen marketingu, ale zejména vývoje. Pro firmu je tenhle kvadrant velmi výhodný a měl by vzbuzovat největší pozornost.
- Dojné krávy (Cash Cos)- Pomalu rostoucí trh a vysoký tržní podíl- v portfoliu výrobků/služeb tyto nevyžadují investice do inovací, pouze do udržení vysokého tržního podílu. Tento segment je typický tím, že tržby příliš nerostou, ale pro jejich zajištění firma negeneruje velké úsilí.
- Prašivý psi (Dogs) – Pomalu rostoucí trh a malý tržní podíl- obvykle se zde nacházejí výrobky/služby na konci svého životního cyklu. Tento segment je specifický pomalu rostoucím trhem a nízkým tržním podílem. Na firmě spočívá rozhodnutí, zda tento výrobek/službu stáhnout z prodeje, nebo podpořit inovacemi a investicemi.
- Otazníky (Question Marks)- Rychle rostoucí trh a malý podíl na trhu- z těchto výrobků/služeb se může vyprofilovat jakýkoliv ostatní segment. Otázkou tedy je, jaké metody firma použije, aby se z otazníků staly Dojné krávy nebo Hvězdy a jak zamezit tomu, aby nepropadly do segmentu Prašivý psi. (BusinessVize.cz- Informace pro vaše podnikání, 2012)

3.6 Metoda logického rámce

Tato metoda je manažerským nástrojem využívaným pro plánování, realizaci, monitorování, návrhu a vyhodnocení projektu. Logický rámec je vhodný pro identifikaci a analýzu problémů na straně jedné a definování cílů a stanovení konkrétních aktivit k řešení těchto problémů na straně druhé, který je pro přehlednost zpracován do tzv. formuláře Logického rámce.

Postup pro vytvoření logického rámce je striktně daný a má své zákonitosti.

Výhodou logického rámce:

- Shromažďuje všechny klíčové komponenty projektu na jedno místo
- Umožňuje ucelený pohled na projekt
- Pro řízení projektu představuje úsporu času i úsilí
- Je stručný a přehledný
- Vytváří rámec pro monitorování a hodnocení plánovaných a skutečných výsledků, umožňuje porovnání jiných projektů
- Je mezinárodně uznávaný a užívaný

(Hrazdilová- Bočková, 1976, s. 93)

Ve formuláři Logického rámce najdeme Záměr projektu, Cíl projektu, Výstupy a Činnosti projektu, ale také Objektivně ověřitelné ukazatele, Prostředky k ověření a Předpoklady či Rizika. Povinně jsou zde také uvedeny Předběžné podmínky projektu. (Hrazdilová- Bočková, 1976)

3.7 Analýza RIPRAN- Metoda pro analýzu projektových rizik

Pokud v praxi chceme jakýkoliv projekt uvést do životaschopné podoby, velmi důležitým krokem pak bude zejména vytyčit rizika, která jsou s tímto projektem svázána. Podstatou této rizikové analýzy je nejen identifikovat rizika, ale také stanovit způsob, jak se těmto rizikům vyhnout, popřípadě zvolit náhradní plán. Metoda RIPRAN (Risk Project Analysis) představuje empirickou metodu pro analýzu rizik projektů. Vychází důsledně z procesního pojetí analýzy rizika. Činnosti v jednotlivých fázích jsou koncipovány jako procesy, které na sebe logicky navazují.

3.7.1 Jednotlivé fáze procesu RIPRAN

Příprava analýzy rizika

Zde je cílem připravit vše potřebné k provedení analýzy, tedy vstupy (popis metody, formuláře), výstupy (časový plán provedení analýzy, sestavení týmu pro provedení analýzy), činnosti podporující jakost, tedy zejména kontrola připravenosti týmu, a dále pak vlastní činnosti analýzy.

Identifikace rizika

V druhém kroku je cílem nalézt hrozby a scénáře odpovídající rizikům. V této fázi je vhodné sestavit si tabulku, kde se postupně zapisují hrozby, jejich scénáře a poznámky. Mezi hrozbou a scénářem je vztah příčina- důsledek. Po dokončení tabulky je důležitým krokem kontrola tabulky.

Kvantifikace rizika

Ve třetím kroku analýzy je cílem ohodnotit pravděpodobnost scénářů, velikost škod a vyhodnotit míru rizika. V této fázi doplňujeme již rozpracovanou tabulku z předchozího kroku o sloupce pravděpodobnost, dopad na projekt a hrozba rizika. Opět tabulku zkontrolujeme.

Snižování rizika

V předposledním kroku si klademe za cíl na základě informovanosti o nebezpečí připravit opatření, snižující hodnotu jednotlivých rizik na akceptovatelnou úroveň. Pro každou položku seznamu se tedy v týmu snažíme nalézt opatření, která by mohla riziko snížit na akceptovatelnou úroveň. V opatření by mělo být uvedeno do kdy je potřebné jej realizovat a kdo je za toto opatření odpovědný.

Celkové zhodnocení rizika

V posledním kroku analýzy je potřeba celkově analyzovaná rizika projektu vyhodnotit. Na základě předložených materiálů pak tým provede dílčí i celková hodnocení, kdy v závěru uvede, zda rizikovost projektu shledává jako nízkou – nominální – vysokou – katastrofickou. Výsledky analýzy RIPRAN je vždy nutné konzultovat s garantem projektu. (RIPRAN- metoda pro analýzu projektových rizik, 2012)

Níže jsou uvedeny tabulky pro verbální hodnocení rizik, tedy tabulku uvádějící rozmezí pravděpodobností a tabulku zaznamenávající vztah mezi pravděpodobností, s jakou riziko nastane a dopadem tohoto rizika na projekt.

Tab. 1 Hodnotící tabulka pro analýzu RIPRAN

Pravděpodobnost		Dopad	
MP	0,01-0,33	MD	Ohrožení dílčí činnosti
SP	0,34-0,66	SD	Ohrožení hlavní činnosti
VP	0,67-0,99	VD	Ohrožení cíle

Zdroj: <http://www.ripran.cz/tabulky.html>

Tab. 2 Hodnotící tabulka pro vztah pravděpodobnosti a dopadu rizika

	MP	SP	VP	Hodnota rizika a reakce na riziko		
MD	VMHR	MHR	SHR	VHR	1	Vyhnutí se riziku
SD	HHR	SHR	VHR	MHR	2	Akceptace
VD	SHR	VHR	VVHR	SHR	3	Tvorba opatření

Zdroj: <http://www.ripran.cz/tabulky.html>

Vysvětlivky: P- pravděpodobnost, D- dopad, HR- hrozba rizika, M- malá, S- střední, V- vysoká

3.8 Síťová analýza

Tato analýza využívá graficko-analytické metody pro plánování, řízení a kontrolu složitých návazných procesů, které se dále dají rozložit na dílčí a organizačně spolu související činnosti. (Kolčavová, 2006) Tyto procesy se v síťové analýze nazývají projekty. Matematický základ síťové analýzy je teorie grafů.

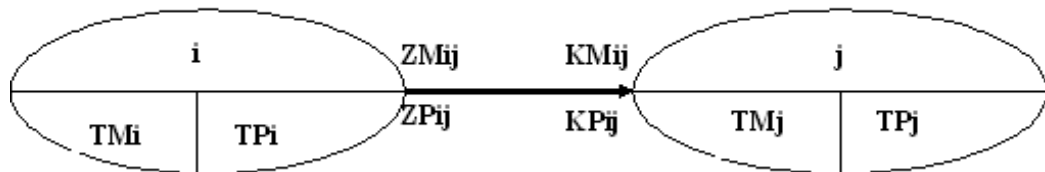
Síť je konečný souvislý, orientovaný, acyklický, hranově nebo uzlově ohodnocený graf, v němž existuje jeden počáteční uzel a jeden uzel koncový.

Síťový diagram je síťový graf, jehož hrany jsou ohodnoceny časovými údaji.

Časová analýza deterministických projektů

V deterministických projektech je doba trvání každé činnosti jednoznačně určena. Cílem časové analýzy projektu je stanovení kritické cesty, jejíž délka určuje dobu trvání celého projektu. Činnosti, které tvoří kritickou cestu, jsou činnosti kritické, tedy na jejich průběhu závisí termín dokončení projektu. Využíváme tedy metodu CPM- Critical Path Method.

„Cílem metody CPM je optimalizace doby realizace celého projektu, tato metoda spadá do kategorie projektového managementu a pro své grafické znázornění a jasné interpretovatelnosti se řadí mezi nejvyužívanější časové analýzy projektu“. (Kolčavová, 2006, s. 181)



Obr. 2 Ukázka uzlů v síťové analýze

Zdroj: Kvantitativní metody v rozhodování, Kolčavová, 2006, s. 178

TM = termín nejdříve možný

TP = termín nejpozději přípustný

ZM = začátek nejdříve možný

ZP = začátek nejpozději přípustný

KM = konec nejdříve možný

KP = konec nejpozději přípustný

4 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části čtenáře seznamuji s cestovním ruchem obecně a následně pak s lázeňstvím, specifikuji zde shodné a naopak rozdílné rysy těchto odvětví a stručně popisuji základní lázeňskou péči. Dále se zde zabírám marketingem v cestovním ruchu a rozšířeným marketingovým mixem s oblasti služeb. Jako teoretické východiska pro analytickou část uvádím poznatky získané studiem SWOT analýzy, BCG matice, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a dotazníkového šetření. Následně charakterizuji teoretický podklad pro projektovou část, a to konkrétně metodu logického rámce, rizikovou analýzu RIPRAN a dále pak východiska pro časovou analýzu, tedy jednu z metod síťového grafu – metodu Critical Path Method.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 O SPOLEČNOSTI LÁZNĚ LUHAČOVICE A.S.

Akciová společnost Lázně Luhačovice má více než třísetletou tradici, osmkrát byla zařazena mezi TOP 100 obdivovaných firem České republiky a patří mezi nejvýznamnější společnosti v oblasti lázeňství a cestovního ruchu. Minerální léčivé vody v Luhačovicích léčí především onemocnění dýchacích cest, trávicího ústrojí a cukrovky. (Lázně Luhačovice, internetové stránky Lázní Luhačovice, a.s., 2012)

5.1 Historie lázní Luhačovice a.s.

S lázněmi Luhačovice se pojí velmi dlouhé a bohaté historické období, níže uvedu nejdůležitější historické milníky vývoje těchto lázní:

- 7.-8. století – první stopy slovanského osídlení
- Rok 1412- první písemná zmínka o Luhačovicích
- Rok 1629- rod Šerenyimů odkoupil lázně od Lichtenštejnů
- Od roku 1800 – začíná úprava pramenů- Bublavý, Amandka a další
- Rok 1860 – úprava nejznámějšího pramene- Vincentky
- Rok 1789 – vybudován první hostinec s několika pokoji pro hosty
- Konec 18.století – zbudovány Zámeček, Vincencův dům, Stolařský dům, Venkovský dům
- Rok 1795- vystavěna kaplička Svaté Alžběty, která odbíjením oznamuje začátek a konec léčebného dne a stojí zde dodnes
- Rok 1895- vybudovány další hostince, kuchyně a dvě náměstí, rekordní počet návštěvníků- až 1 700 hostů
- Konec 19.století – hrozba úpadků díky chátrajícímu a nedostatečnému vybavení lázní
- Rok 1902 – vznik akciové společnosti Lázně Luhačovice a.s. - předsedou správní rady byl zvolen Otto Šerenyi, iniciátorem a ředitelem společnosti se stal MUDr. František Veselý a jejich správcem Cyril Holuby
- Rok 1905 – vybudována železniční trať Újezdec u Luhačovic- Luhačovice - přímé vozy z Prahy, Brna a Olomouce
- Začátek 20.století- typický ráz a kouzlo lázním dodal architekt Dušan Jurkovič
 - Jurkovičův dům a mnoho dalších

- Začátek 20.století- vystavěno divadlo, obecní úřad, měšťanská škola, obec byla elektrifikována
- 1936- Luhačovice získali statut města
- 16.března 1936 – II. Světová válka, okupace, lázně obsazeny, prostory lázní využívány pro ubytování německé mládeže
- 2. květen 1945 – lázně osvobozeny, začala se projektovat výstavba nového náměstí, kolonády, haly Vincentky a Polikliniky
- Rok 1958 – EXPO v Bruselu- výstava fontány Jana Kavana – od té doby přezdívaná „Bruselská“ fontána
- 30. duben 1992 - Lázně Luhačovice a.s. zapsány do Obchodního rejstříku se základním kapitálem 100 165 tisíc Kč
- Rok 2000 – slavnostně vysvěcen nejnovější luhačovický pramen Svatého Josefa
- 15.2. 2006 – Českou republikou podán návrh na zapsání objektu lázní na seznam UNESCO
- Nyní – pracuje se na návrhu „Evropské lázně“, kam by lázně Luhačovice měli být začleněny

Lázně byli od nepaměti spjaty s kulturním a hudebním životem, mezi nejvýznamnější umělce navštěvujících lázně patřil Leoš Janáček, Otakar Ostrčil, Josef Suk, Dr. Janko Blaho, Libuše Domanínská, Sylvie Kodetová, malíři Otto Otmar, František Pečinka, grafik Jiří Pacák, Antonín Slavíček, Joža Úprka, Zdeňka Vorlová a mnoho mnoho dalších známých i méně známých umělců, vzdělavců a jiných. (Lázně Luhačovice, internetové stránky Lázní Luhačovice, a.s., 2012)

5.2 Lázně Luhačovice a.s. v současnosti

Lázně Luhačovice jsou, díky své rozsáhlé rozloze, čtvrté největší v České republice, a mohou se, díky specifické architektuře lidové secese Dušana Jurkoviče, směle považovat za jedny z nejkrásnějších lázní u nás.

Lázně se nacházejí ve Zlínském kraji, 28 km vzdálené od krajského města Zlín.

Lázně Luhačovice pro své léčby využívají zejména léčivé prameny bohaté na minerální látky, které jsou proplyněné oxidem uhličitým², tyto prameny patří mezi prameny studené a jejich teplota se pohybuje mezi 10 °C - 14°C. Lázně mají ve správě 14 minerálních pramenů³, které se využívají k pitným kúrám, inhalacím a přírodním uhličitým koupelím, které doplňuje léčebná rehabilitace, reflexní terapie, masáže, lymfatické drenáže, hydroterapie, fyzikální terapie nebo dietoterapie.

Léčí se zde zejména onemocnění dýchacích cest, trávicího ústrojí, cukrovky a poruch pohybového aparátu a právě v léčbě dýchacích cest patří Lázně k profilovým a hlavním léčebným zařízením v ČR⁴.

V roce 2012 vlastní lázně 1300 lůžek ve čtyřech čtyřhvězdičkových hotelích, ve 3 tříhvězdičkových a dalších ubytovacích kapacitách včetně penzionů a vil (přehled viz. příloha II). Lázně přijímají zhruba 29 tisíc klientů ročně, z toho 75 % tvoří samoplátecká klientela a zbylých 25 % tvoří klienti zdravotních pojišťoven České republiky.

Lázně jsou také držitelem certifikátu kvality řídicích procesů ISO 9001: 2000, dále pak certifikát dle EN ISO 9001: 2000 v oboru Lázeňské léčebné a odborné ambulantní zdravotnické služby, hotelové a gastronomické služby. Dokladem úspěšnosti a obliby lázní jsou také další ocenění, jako je například Dobrá značka 2011, která byla zvolena čtenáři Reader's Digest a dále pak ocenění v rámci odborné ankety 100 nejobdivovanějších firem CZECH TOP 100, kde se lázně Luhačovice a.s. pravidelně umisťují na vedoucích příčkách odvětvového žebříčku a dále pak získala prvenství v kategorii Nejobdivovanější firma ve Zlínském kraji.

Ocenění sbírá také stavba a rekonstrukce objektu Alexandria****, ta získala ocenění centrálnou cestovního ruchu Východní Morava Významný počin v cestovním ruchu 2010, kdy lázně Luhačovice významně přispěly k rozšíření infrastruktury pro cestovní ruch, také Cenu hejtmana Zlínského kraje v soutěži stavba roku 2010. (Interní materiály Lázní Luhačovice, a.s., 2012)

² Na základě toho považovány za jedny z nejučinnějších léčivých vod v Evropě

³ Nejznámější Vincentka, Aloiska, Ottovka

⁴ Vincentka je základním inhalačním médiem ve většině inhalatorií

Lázně Luhačovice však nejsou vyhledávané a navštěvovány jen kvůli blahodárným účinkům zdejších minerálních pramenů, tyto lázně představují také kulturní a turistické centrum v rámci regionu Zlín i v rámci celé České republiky. V létě se zde pořádá nespočet hudebních a divadelních festivalů, další významnou každoroční akcí je zahájení lázeňské sezóny slavností Otevírání pramenů, v zimě mezi významné společenské akce patří plesy a taneční večery.

5.3 Předmět podnikání Lázní Luhačovice a.s.

Předmětem podnikání Lázní Luhačovice a.s. dle výpisu z obchodního rejstříku je:

- Poskytování odborných ambulantních zdravotnických služeb
- Správa a využití přírodních léčivých zdrojů
- Poskytování ubytovacích služeb
- Směnárenská činnost
- Podnikání v energetických odvětvích- výroba a rozvod tepla, rozvod elektrické energie
- Hostinská činnost
- Silniční motorová doprava- vnitrostátní příležitostná osobní
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Masérské, rekondiční a regenerační služby
- Provozování solárií
- Kosmetické služby

(Oficiální server českého soudnictví, 2012)

Poslání lázní Luhačovice a.s.

Udržení dlouhodobé prosperity společnosti založené na využívání unikátního lázeňského prostředí a přírodních léčivých zdrojů k poskytování léčebných a relaxačních pobytů.

Vize lázní Luhačovice a.s.

Zvýšit vybavenost, atraktivitu a prestiž Lázní Luhačovice na úroveň významných evropských lázní a tím přispět k dalšímu rozvoji českého lázeňství.

5.4 Organizační struktura lázní

Lázně Luhačovice, a.s. můžeme charakterizovat jako velkou firmu, rozčleněnou na Ředitelství, které funguje jako organizační jednotka zastřešující funkce společnosti odbornými útvary- Finanční oddělení, Oddělení marketingu a prodeje, Technickoprovozní odd. a další, viz. obrázek organizační struktury uvedený níže a dále pak Hospodářská střediska, tedy hotely a léčebné provozy, které zajišťují poskytování služeb klientům (seznam hotelů a léčebných provozů nalezneme v příloze I). Pravomoci a odpovědnost v jednotlivých výše zmíněných odděleních upravuje **Organizační řád společnosti**, který jasně vymezuje vnitřní organizační uspořádání, dělbu pravomocí a odpovědností v systému vnitropodnikového řízení. Je základním dokumentem pro ostatní organizační normy. Tento řád je aktualizován v souladu s aktuálním stavem společnosti.

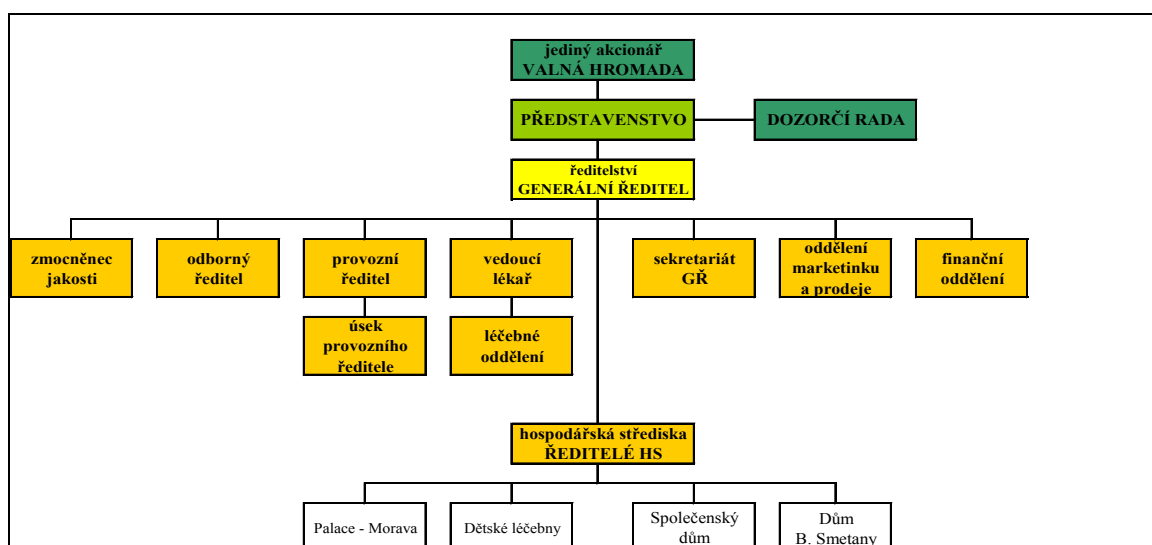
Dalšími dokumenty, které nastavují pravidla pro řízení lidských zdrojů a personální administrativy můžeme považovat tyto:

- **Pracovní řád společnosti**
- **Kolektivní smlouva**

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou ve společnosti jasně dány a dodržovány, řízení pracovních výkonů probíhá v několika krocích:

- Průběžné hodnocení práce- probíhá kontinuálně na pracovištích mezi vedoucími a pracovníky
- Hodnocení stanovených úkolů- na základě stanovených ročních úkolů jsou rozpracovány čtvrtletní úkoly, jejichž splnění je kontrolováno na poradách vedoucími pracovníky:
 - 1x za 14 dní porada u generálního ředitele s vedoucími pracovníky společnosti
 - 1x za měsíc porada u generálního ředitele s řediteli hospodářských středisek
 - Průběžné porady jednotlivých úseků nižší úrovně dle potřeby
- Hodnocení dlouhodobých výsledků- zejména ekonomických (zisk, náklady atd.)

Na základě výše uvedených výsledků je konkrétní zaměstnanec ohodnocen.



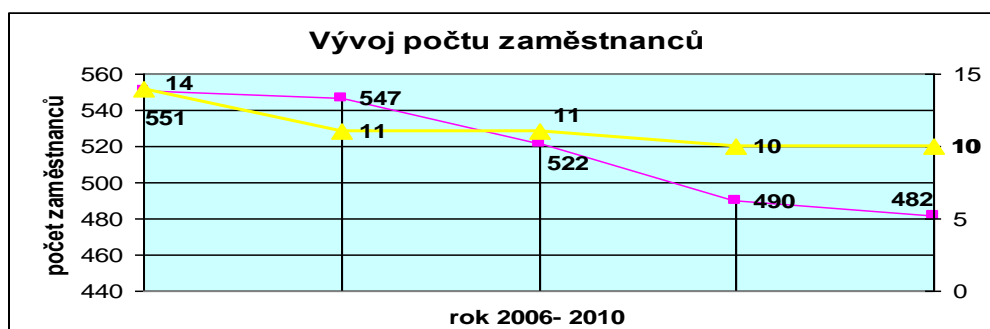
Obr. 3 Grafická organizační struktura společnosti

Zdroj: čerpáno z interních materiálů a konzultací v Lázních Luhačovice, a.s.

Počet zaměstnanců

Lázně v roce 2012 zaměstnávají v průměru 520 stálých zaměstnanců. I zde se však projevuje síla sezónnosti a toto číslo se díky občasným brigádníkům zvyšuje či krátkodobě snižuje.

Vývoj zaměstnanosti v předchozích pěti letech uvádím níže v grafu.



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v lázních Luhačovice a.s.

Zdroj: čerpáno v výročních zpráv a účetních závěrek

Z grafu výše vyplývá mírná klesající tendence, co se týče počtu zaměstnanců, je to dáno zejména potřebou kumulovat pracovní činnosti a tím zefektivnit vynaložení firemních financí na osobní a mzdové náklady. Počet řídicích pracovníků jasně koresponduje s tímto trendem, pokud se snižuje počet zaměstnanců, snižuje se také počet řídicích zaměstnanců.

Akciová společnost velmi dbá na kvalifikaci svých zaměstnanců, proto také v letech 2009-2011 byl ve společnosti realizován projekt „Rozvoj lidských zdrojů ve společnosti Lázně Luhačovice, a.s.“.

Vzdělávání zaměstnanců probíhá neustále, zejména v oblastech výuky jazyků, PC dovedností, manažerských dovedností, hotelového provozu, firemní etiky a osobní komunikace se zákazníkem.

5.5 Ekonomická výkonnost lázní Luhačovice a.s.

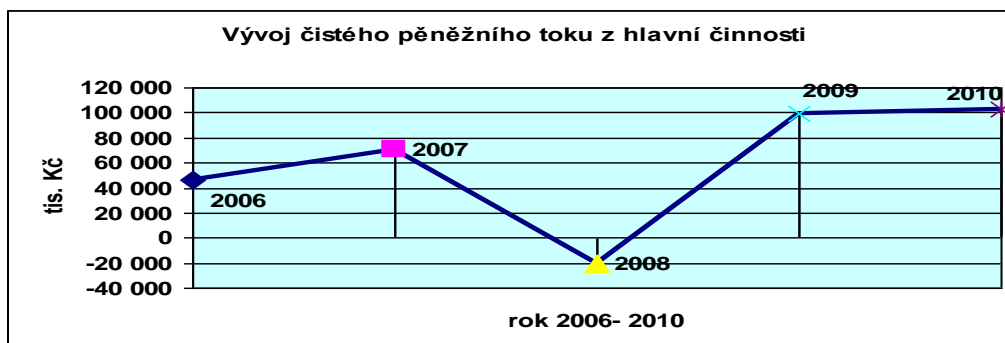
Zde provedu krátkou finanční analýzu, tedy zhodnotím vývoj čistého peněžního toku z provozní činnosti, výsledek hospodaření za běžné období, výnosy celkem a to vše za období od roku 2006 do roku 2010. Pro povrchovou finanční analýzu sledávám rozpětí pěti let dostačující. Tento přehled zde uvádím, abych si byla schopná vytvořit obrázek o výkonnosti společnosti, o schopnosti společnosti vytvářet finanční přebytky, splácet závazky, financovat pořízování majetku z vlastních zdrojů.

Tab. 1 Ekonomická výkonnost a počet zaměstnanců v Lázních Luhačovice, a.s.

Rok	Počet zaměstnanců	Počet řídicích zaměstnanců	ČPT v Kč	VzPČ v Kč	HV v Kč
2006	551	14	45 806,-	352 321,-	13 975,-
2007	547	11	70 274,-	373 236,-	19 359,-
2008	522	11	- 20 182,-	373 603,-	36 932,-
2009	490	10	98 943,-	395 398,-	72 627,-
2010	482	10	102 978,-	394 171,-	66 781,-

Zdroj: čerpáno z výročních zpráv a účetních závěrek

Čistý peněžní tok z hlavní (provozní) výdělečné činnosti v tis. Kč

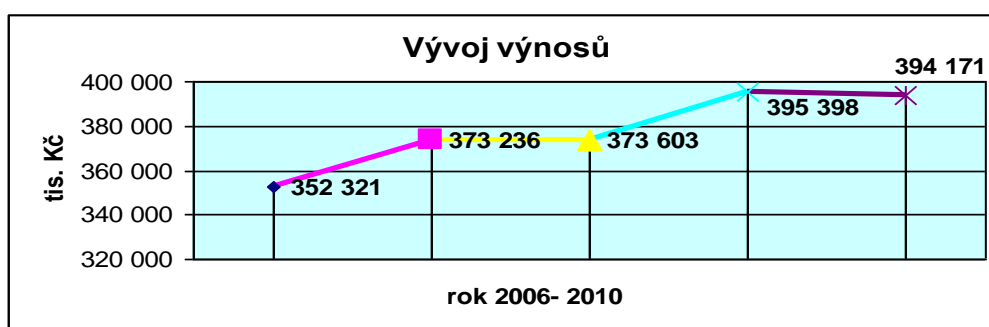


Graf 2 Vývoj čistého peněžního toku

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv a účetních závěrek

Z grafu můžeme jasně vidět, že čistý peněžní tok z provozní činnosti neustále pozvolna roste, což vypovídá o schopnosti generovat z hlavní činnosti peníze, jediný výrazný pokles nastal v roce 2008 a to zejména díky záporné změně stavu pohledávek z provozní činnosti, kdy nebyly řádně vyrovnány pohledávky od odběratelů.

Vývoj výnosů v letech 2006-2010

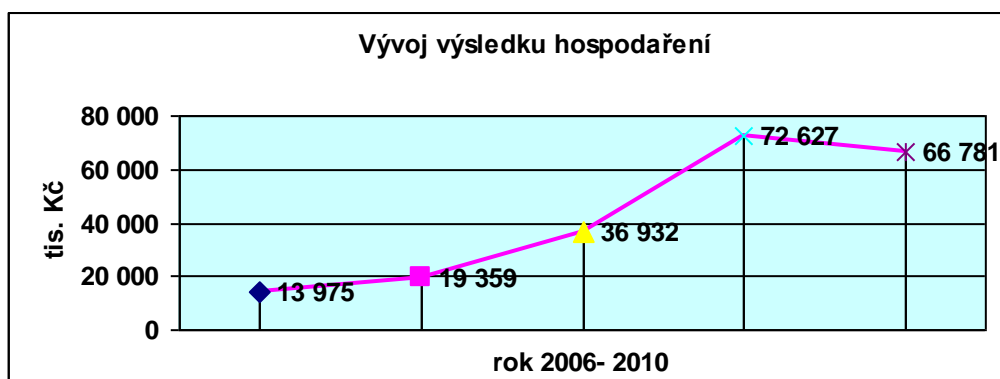


Graf 3 Vývoj výnosů v letech 2006-2010

Zdroj: čerpáno z výročních zpráv a účetní závěrky

Opět díky grafu vidíme jasnou stoupající tendenci výnosů. V roce 2009 dochází k mírnému poklesu výnosů, což koresponduje s mírným poklesem HV v roce 2009, který nalezneme níže.

Výsledek hospodaření za běžné účetní období v tis. Kč



Graf 4 Vývoj výsledku hospodaření za období 2006-2010

Zdroj: zpracováno dle výročních zpráv

Z uvedeného grafu jasně vyplývá vzrůstající tendence VH, tedy rozdílu mezi výnosy a náklady podniku. Také vidíme, že za posledních pět let podnikání se společnost nedostala do ztráty, umí tedy s financemi velmi dobře hospodařit. Od roku 2009 dochází k mírnému poklesu HV, jelikož v tuto chvíli nemáme k dispozici data z roku 2011, nemůže predikovat s přesností další vývoj. Základem však je, že společnost dokázala pět let hospodařit se ziskem.

Závěr analýzy organizační struktury a ekonomické výkonnosti

Na základě zjištěných informací a provedených analýz můžeme Lázně Luhačovice, a.s. považovat za velmi stabilní společnost díky ekonomické výkonnosti. Také organizační struktura je jasně dána a rozdělena na jednotlivá oddělení, viz. organizační diagram. Zde jsou jasně stanoveny vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Řízení těchto vtaů je jasně dáno interními předpisy. Mezi základní dokumenty ustanovující tyto záležitosti patří Organizační řád společnosti, Pracovní řád společnosti a Kolektivní smlouva. Zaměstnanci jsou ve svých činnostech kontrolováni několika kroky, a to Průběžným hodnocením práce, Hodnocením stanovených úkolů a Hodnocením dlouhodobých výsledků. Výsledky se dále řeší na pracovních poradách jednotlivých úrovní. Společnost má výborný smysl pro péči primárně o své zaměstnance, v kterých díky neustále probíhajícím kurzům a jiným vzdělávacím aktivitám a motivačním složkám mzdy pěstuje pečlivost a profesionalitu a tím tak sekundárně pečuje o své zákazníky.

6 ANALÝZA PORTFÓLIA SLUŽEB LÁZNÍ

V této části práce bude mým cílem na základě několika analýz vytipovat potenciál pro nový produkt, který bude nabízen pro nový segment zákazníků. V rámci této analýzy charakterizují portfolio lázní, využiji metodu BCG, Porterův 5-faktorový model a SWOT analýzu a na základě vzájemně propojených výsledků vytipuji jeden hlavní nový produkt.

Portfólio Lázní Luhačovice, a.s.

Lázně poskytují široké spektrum služeb, od ubytování, stravování, wellness, kulturní služby aj., ale samozřejmě hlavní službou lázní jsou léčebné pobyty.

Lázně poskytují široké spektrum služeb, od ubytování, stravování, wellness, kulturní služby aj., ale samozřejmě hlavní službou lázní jsou léčebné pobyty. Mezi základní nabídku samozřejmě patří komplexní a příspěvková lázeňská péče, třetím typem základní péče je ta, kterou využívají tzv. samoplátci, kdy jednotlivé pojmy jsou vysvětleny v teoretické části. KLP PLP jsou stanoveny na základě lékařského vyšetření, jsou tedy šity namíru požadavků a naduhám pacienta, samoplátce a wellness pobyty si pacient vybírá sám dle svých potřeb a přání.

Lázně poskytují až na šedesát různých lázeňských a wellness procedur, mezi nejčastěji využívanými patří procedury uvedené níže v tabulce.

Tab. 2 Přehled lázeňských a wellness procedur

<i>Lázeňské procedury</i>	<i>Wellness procedury</i>
Pitná kúra	Wellness koupele
Inhalace	Masáž lávovými kameny
Přírodní uhličitě koupele	Medová masáž
Perličkové koupele	Masáž horkou čokoládou
Koupele s přísadami	Masáž vonnými krémy
Hydromasáže	Anticelulitidní masáž
Masáže klasické a olejové	Shiatsu masáž
Reflexní masáže	Obklad z přírodního včelího vosku
Rašelinové obklady	Spa zkrášlující rituály

Zdroj: zpracováno dle propagačních materiálů Lázní Luhačovice, a.s.

6.1 BCG matice produktů lázní Luhačovice a.s.

Tuto metodu jsem si vybrala zejména pro její přehlednost, abych mohla jasně vyznačit produkty, které již v lázních jsou nosnými, které naopak se přiklánějí k těm ztrátovým a které produkty v sobě nesou velký potenciál. Pro tuto analýzu jsem zvolila 3 hlavní kritéria, podle kterých jsem je následně rozčlenila do jednotlivých segmentů matice.

Pro zachycení daného produktu do určitého kvadrantu volím 3 základní parametry:

- Počet klientů pro daný produkt
- Počet pobytových dnů u produktu
- Finanční kritérium (průměrná tržba na den, celková tržba za produkt)

V návaznosti na stanovení a zjištění jednotlivých kritérií uvádím níže v tabulce nejvýznamnější zástupce jednotlivých segmentů BCG matice.

Tab. 3 Přehled kvadrantů BCG matice lázní Luhačovice a.s.

HVĚZDY	DOJNÉ KRÁVY
Celková regenerace	KPL
Regenerace zad a kloubů	Týden pro zdraví
Wellnes pobyty	Lázeňská dovolená
Prodloužený víkend	Relaxační pobyt
	Pobyt pro seniory
OTAZNÍKY	PRAŠIVÝ PSI
Regenerace dýchacích cest	Jarní pobyty
Pobyty pro diabetiky	Pobyty pro lékaře
Pobyt pro ženy	Silvestrovské pobyty
Manager program	
Krátká relaxace	
Lázeňské minimum	
Rekondiční pobyty pro firmy	

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů a konzultací v Lázních Luhačovice, a.s.

Hvězdy- tento kvadrant by zasloužil nejvíce pozornosti, zejména ze strany marketingového oddělení. Tyto pobyty zaujímají již stále místo v Luhačovické nabídce, ale stále je zde velký potenciál růstu oblíbenosti. Mezi tyto pobyty patří:

- Celková regenerace
- Wellness pobyty
- Regenerace zad a kloubů
- Prodloužený víkend

Zde si musíme dát velký pozor, jelikož konkurence brzy zjistí, že tato nabídka je pro klienty velmi zajímavá a nabídku začne kopírovat. Proto by se tyto produkty měli neustále mírně inovovat, a to například přidáním služby k ceně zdarma (masáž, návštěva kulturní akce aj.), aby byly neustále lázně o krok vepředu vůči konkurenci.

Dojné krávy- zde lázně již neinvestují vysoké finanční částky do inovací, nýbrž pouze do reklamních aktivit, trh je totiž stabilní, stejně tak jako klientela daných produktů. Produkty se nacházejí na vrcholu svého životního cyklu, pokud by lázně chtěli zvýšit tržby z těchto produktů, navrhuji neměnit koncept nabízené služby, nýbrž oslovit zcela novou cílovou skupinu, která se do této doby o produkt nezajímala nebo zvolit jinou formu marketingové komunikace. Mezi nosné produkty tohoto kvadrantu patří:

- Komplexní lázeňská péče pro dospělé a děti
- Relaxační pobyt
- Léčebné pobyty pro samoplátce
- Pobyt pro seniory
- Týden pro zdraví
- Lázeňská dovolená

Jelikož nejvýznamnějším produktem je zde KLP, zvolila bych pak formu spolupráce s obvodními lékaři, a to například způsobem umístění do čekáren lékařů brožury či plakáty s kompletním popisem, jak dosáhnout zajištění KLP či PLP, někteří potenciální klienti by této službě využívat mohli, podmínky by splnili, ale bojí se složitosti procesů s lékaři a pojišťovnami.

Otazníky- v tomto kvadrantu trh roste velmi vysokým tempem, avšak v tuto chvíli zde produkty lázní Luhačovice zaujímají jen malý či zcela minimální podíl. Cílem je identifikovat potenciál a velmi rychle a cíleně produkty podpořit, aby se z nich staly hvězdy a postupem času dojné krávy. Mezi produkty tohoto kvadrantu patří:

- Regenerace dýchacích cest
- Pobyty pro diabetiky
- Pobyt pro ženy
- Manager program
- Krátká relaxace
- Lázeňské minimum
- Rekondiční pobyty

Nutností je zde intenzivní komunikace s cílovým trhem a silná podpora prodeje těchto produktů. Rozhodně zde vidím silný potenciál pro nalezení nového produktu pro náš projekt.

Prašivý psi- z portfolia služeb lázní se zde nachází takové produkty, které se netěší velké oblibě a hojné prodejnosti, firma si je však udržuje v rámci komplexnosti nabízených produktů. Trh velmi pomalu roste, navíc tyto produkty zaujímají malý podíl na tomto trhu, jelikož tyto produkty nabízí široká konkurence nejen lázní, ale i wellness hotelů a resortů. Zástupci „prašivých psů“ jsou:

- Jarní pobyty
- Pobyty pro lékaře
- Silvestrovské pobyty

Zde jediným východiskem, pokud lázně kvůli celistvosti nabídky stále produkty udržují při životě je cílená podpora prodeje, a to zejména formou výrazných slev a akcí na pobyty, jelikož cena téměř vždy hraje v rozhodování zákazníka rozhodující roli.

Stručné shrnutí BCG matice

Z výsledků BCG matice produktů lázní vyplývá, že firma by se nejvíce měla v tuto chvíli orientovat na tzv. otazníky, tedy konkrétně na produkty Regenerace dýchacích cest, Pobyty pro diabetiky, Pobyt pro ženy, Manager program, Krátká relaxace, Lázeňské minimum a Rekondiční pobyty, jelikož je zde vysoký potenciál díky růstu trhu. Lázně Luhačovice musí usilovat o zvětšení podílu na tomto trhu a předběhnout tak konkurenci. Důležité je odhalit potenciálně nejvýznamnější produkt a na tento velmi vhodně zacílit marketingovou komunikaci.

6.2 Porterův 5-faktorový konkurenční model

Tuto analýzu jsem si zvolila zejména pro její celistvost a širokou vypovídací schopnost. Výsledky se zde dají velmi jednoduše a přehledně prezentovat formou tabulek. Jelikož stále sleduji jeden cíl – vytipovat nový produkt- budu se orientovat zejména na Sílu odběratelů, jelikož ti zejména rozhodují o oblibě či neúspěchu produktu.

Tab. 4 Síla dodavatelů

Pozitivní vliv na pozici firmy	Negativní vliv na pozici firmy
+ Vysoká konkurence na straně dodavatelů v oblasti potravin- možnost smluvních slev a dalších výhod (20%)	- Nízká konkurence na straně dodavatelů v oblasti ostatních služeb – prádelny, zahradnické práce aj.- nemožnost změny (20%)
+ Omezené využívání léčivých zdrojů- vyšší konkurenceschopnost (50%)	- Malé a nepružné firmy na dodávku software využívaných lázněmi (20%)
+ Ve Zlíně nový studijní obor Ekonomika cestovního ruchu- potenciální odborníci (30%)	- Státem regulované ceny v oblasti energií (30%)
	- Trh nedodává dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu (30%)

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů a konzultací v Lázních Luhačovice, a.s.

Jednoznačně nejsilnějším faktorem je zde omezenost využívání léčivých zdrojů, jelikož lázně Luhačovice mají povolení využívat 14 z 16 léčivých pramenů. Druhým velmi významným pozitivním faktorem je možnost získat potenciální odborníky pro cestovní ruch z nedaleké Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, čímž se také oslabuje negativní faktor, kdy trh není schopen dodat dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu. Mým doporučením zde tedy je tvořit si na UTB ve Zlíně síť studentů, kteří budou do Lázní docházet na praxi a učit se tak správným pracovním návykům s pozdější možností ucházet se o nabízená místa. Je vhodné také využívat informačních oborů, kdy by pak Lázně mohly těchto studentů využít při vlastní tvorbě software a sítí.

Tab. 5 Síla odběratelů

Pozitivní vliv na pozici firmy	Negativní vliv na pozici firmy
+ Trend péče o zdraví a tělo, trend o péči zdraví zaměstnanců (20%)	- Klienty vnímaná složitost procesu přidělení léčebného pobytu lékařem (40%)
+ Zlínský kraj bohatě zastoupen výrobními a průmyslovými podniky (25%)	- Citlivost klientů na okolní ekonomickou situaci (60%)
+ 50% klientely samoplátecká péče- menší závislost na pojišťovnách (10%)	
+ Vysoký podíl individuální klientely- nízká závislost na zprostředkovatelích (10%)	
+ Existence specializovaných CK (15%)	
+ Významná spolupráce s centrály cr (Czechtourism, Východní Morava) (10%)	
+ Nízká citlivost na cenu- lázeňskou péči jiné instituce nenahradí (10%)	

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů a konzultací v Lázních Luhačovice, a.s.

Největší výhodou v rámci odběratelské síly je bezesporu stále narůstající trend péče o zdraví, a to nejen individuální, ale zejména péče o zdraví zaměstnanců ve firmách se ztíženými pracovními podmínkami. Tento segment je v České republice velký a bylo by vhodné se na něj zaměřit a získat jej. Další nespornou výhodou je fakt, že klienti navštěvují lázně převážně individuálně, nejsou tedy závislí na dodávce cestovních kanceláří, které mají v dnešní době silnou tendenci k náchylnostem na ekonomické situace (krach), zároveň ale rostoucí specializace cestovních kanceláří tvoří potenciál k novým klientům, proto je velmi vhodné podpořit mezi těmito subjekty a lázněmi kvalitní komunikaci. K největším negativům v rámci síly odběratele je zejména citlivost na ekonomickou situaci, nejprve si musí odběratel uspokojit základní potřeby a až následně potom může uspokojovat potřeby ostatní. Tady je vhodné nabízet zkrácené o „ořezané“ pobyty, které budou pro odběratele v tuto chvíli vhodnou volbou.

Tab. 6 Intenzita konkurence

Pozitivní vliv na pozici firmy	Negativní vliv na pozici firmy
+ Správa pramenů Luhačovice (19%)	- Legislativa (zdravotnictví, daňové z., ceny aj.) (25%)
+ Vysoký počet ubytovacích kapacit různé úrovně (7%)	- Vysoký nárůst nestátních zařízení na Zlínsku a nabídka OLÚ(35%)
+ Léčivost mnoha chorob a neduhů (10%)	- Růst výstavby 4* wellness hotelů na Zlínsku (15%)
+ Dlouhodobě prosperující firma (5%)	- Výstavba kongresového centra Zlín (10%)
+ Obrovské portfolio léčebných a wellness služeb (10%)	- Omezení pobytů hrazených pojišťovnamí (10%)
+ Spolupráce s centrály cestovního ruchu (5%)	- Konkurence v zahraničí (Rakousko, Maďarsko, Slovensko) (3%)
+ Nízký počet 4 a 5* hotelů ve Zlínském kraji (6%)	- Růst odborného lékařství ve velkých městech (5%)
+ Nízký počet konferenčních prostor ve Zlínském kraji (6%)	- Růst zájmu vstupu do odvětví lázeňství (7%)
+ Dlouhodobá historie a tradice Luhačovic (5%)	
+ Ojedinělá architektura Jurkoviče (3%)	
+ Mnoho segmentů-senioři, děti, ženy, manažeři atd. (4%)	
+ Legislativa – omezený vstup na lázeňský trh (10%)	
+ Snaha ČR o zapsání lázní na seznam UNESCO (10%)	

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů a konzultací v Lázních Luhačovice, a.s.

Lázně Luhačovice mají velký potenciál pro silnou konkurenceschopnost, a to zejména díky jejich historii, tradici, rozsáhlosti a architektonické ojedinělosti. Dalším pozitivním faktem je také nízký počet 4 a 5* hotelů a konferenčních prostor ve Zlínském kraji. Jedním z nejsilnějších faktorů konkurenceschopnosti dnešních dní je snaha o zapsání Lázní Luhačovic na seznam UNESCO, což opět osloví nový segment návštěvníků a posílí to PR společnosti. Negativním faktorem je zejména růst výstavby wellness hotelů a nestátních léčebných zařízení v Luhačovicích a na Zlínsku. Největší hrozbou a konkurencí jsou však nestátní léčebná zařízení a Odborné léčebné ústavy.

Tab. 7 Hrozba substituce

Pozitivní vliv na pozici firmy	Negativní vliv na pozici firmy
+ Legislativa o užívání léčebných pramenů (80%)	- Wellness hotely a resorty (25%)
+ Tradice a historie lázeňství (20%)	- Odborné léčebné ústavy (40%)
	- Ambulantní rehabilitace u městských lékařů (20%)
	- Masážní a relaxační studia (15%)

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů a konzultací v Lázních Luhačovice, a.s.

Lázeňství má v České republice obrovskou tradici, proto zde bude mít stále velkou oblibu, hrozbou se zde ale stává zejména výstavba wellness hotelů a resortů a odborných léčebných ústavů, které však nikdy plně nemohou nahradit lázeňskou léčebnou péči. Nejsilnějším faktorem je legislativa o užívání léčebných pramenů, kterých mají nyní nejvíce ve správě Lázně Luhačovice.

Tab. 8 Hrozba vstupu nových subjektů na trh

Pozitivní vliv na pozici firmy	Negativní vliv na pozici firmy
+ Legislativa vymezující vstup na lázeňský trh (30%)	- Nízká legislativní omezení při vstupu na wellness trh (50%)
+ Omezenost využívání léčivých zdrojů (25%)	- Růst zájmu investorů o vstup díky růstu trhu (50%)
+ Vysoké vstupní investice (30%)	
+ Účast v představenstvu SLL ČR (15%)	

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů a konzultací v Lázních Luhačovice, a.s.

Jelikož se odvětví lázeňství velmi rozrůstá a stále získává na větší oblibě, je tu velká hrozba vstupu nových subjektů. Výhodou je zde legislativa upravující právě vstup do tohoto odvětví a silná regulace státem. Negativem se však jeví naopak nedostatečná legislativní zábrana výstavby wellness hotelů, které v konkurenci hrají velkou roli.

Stručný závěr Porterovy analýzy

Lázně Luhačovice musí přijmout strategii udržení si širokého portfolia služeb pro široké spektrum segmentu zákazníku, aby si udrželo a také posílilo svou tržní pozici. Hlavním cílem by mělo oslovit další velký segment trhu, který by zajistil vyšší konkurenceschopnost na trhu. Proto jasné východisko vidím v podpoře produktů pro firemní klientelu, jelikož tato klientela v rámci Síly odběratele bude mít rozhodující roli a ve Zlínském kraji je široce zastoupena.

6.3 SWOT analýza lázní Luhačovice a.s.

SWOT analýzu jsem si zvolila zejména proto, že její realizace mě přiměla seznámit se kompletně s vnitřním i vnějším okolím firmy. V rámci silných a slabých stránek uvádím pozitiva a negativa společnosti, které však mohou svou pílí a činností posílit, eliminovat či zcela zrušit. Na druhou stranu je zapotřebí charakterizovat také vnější okolí, tedy příležitosti a hrozby. Pokud se hrozby jasně stanoví, je pro lázně snadnější vytvořit plán, jak těmto hrozbám uniknout. Já se však v rámci splnění cíle práce budu orientovat zejména na příležitosti, které se v aktuálním čase lázním nabízejí.

Tab. 9 SWOT analýza lázní Luhačovice a.s.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Dlouhá historie a tradice lázní	Vyšší ceny v porovnání s konkurencí Zlínského kraje- určuje ceny
Významná architektura lázní	Dostupnost lázní v rámci regionu i celé ČR
Velikost lázní – kapacita 1300 lůžek	Chybí přímé napojení na dálniční systém a rychlostní silnice
Ubytování různého standardu- vila, penzion, 3*, 4*	Velmi špatná kvalita příjezdových komunikací II. a III. třídy
Široké portfolio služeb lázní	Poměrně rušná hlavní komunikace vedoucí středem města
Kombinace PLZ s moderními LaRM	Absence letiště v rámci regionu pro zahraniční klientelu
Kvalifikovaný personál	Dostupnost železnice- neleží na žel.tahu
Široká indikace- DÚ, TÚ, PLV, PHÚ, OÚ, ONK	Ekonomicky slabý region
Cestovní agentura Luhanka	Nižší průměrná doba přenocování
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY

Produkt lázeňství má nadregionální význam	Změna legislativy- indikační seznam
Návrh na zapsání Lázní Luhačovice na seznam UNESCO (zaslána příslušná dokumentace a žádost)	Vysoká konkurence nestátních léčebných zařízení
Projekt Evropské lázně	Absence kvalitní pracovní síly s důvodu nízkých platů
Blízkost Zlína	Aktuální ekonomická situace
Centrum kongresové a firemní turistiky	Legislativa – regulace cen
Stále se prohlubující trend péče o zdraví	Nízká míra investic zhoršuje stav základní a doprovodné turistické infrastruktury
Trend velkých firem- CSR	Snížení zájmu o léčebné pobyty díky možné změně legislativy (náklady na léčbu v Luhačovicích nebudou hrazeny zdravotními pojišťovnami)
Rostoucí péče o zdraví svých zaměstnanců	Vznik rozporů mezi rozvojovými prioritami města a aktivitami soukromých investorů a provozovatelů lázeňských a ubytovacích kapacit
Legislativa- práce ve škodlivých podmínkách	Absence kvalitních managerů pro střední a vyšší stupeň řízení firem z oblasti cestovního ruchu
Neustále se zhoršující životní styl, hrozba stresu a civilizačních chorob	
Široké spektrum kulturních akcí	
Atraktivní okolí Luhačovicka	
Aktivita centrálního cestovního ruchu- Východní Morava, Pozlovice-Polesí	
Změna vnímání lázní	
Specializované CK	
Legislativa omezující vstup na lázeňský trh	
Nízký počet 4 a 5* hotelů ve Zlínském kraji	
Nízký počet kvalitních konferenčních prostor	
Zlín- studijní obor Ekonomika cestovního ruchu- potenciální odborníci v cr	

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí SWOT analýzy

Jak jsem již uvedla výše, SWOT analýzu jsem tvořila, abych lépe pochopila komplexní situaci lázní Luhačovice. Vzhledem k tomu, že cílem mé práce je vytipovat nový produkt, v rámci této analýzy jsem se soustředila zejména na příležitosti, které z okolí plynou. Za tyto významné příležitosti považuji zejména trend zvyšující se péče o zdraví nejen jednotlivců, ale také firemních zaměstnanců, nový trend, tzv. CSR- Corporate Social Responsibility a také legislativu upravující práci ve škodlivých podmínkách.

STRUČNÝ ZÁVĚR ANALÝZ DEFINUJÍCÍCH NOVÝ BALÍČEK SLUŽEB

Na základě provedení několika analýz, a to konkrétně SWOT analýzy, BCG matice, Porterova modelu 5-ti konkurenčních sil jsem identifikovala sílu potenciálu v **REKONDIČNÍCH POBYTECH PRO FIRMY**, ve SWOT analýze jsem se orientovala zejména na příležitosti lázní, kterými jsou zejména trendy ve zvyšující se péči o zdraví zaměstnanců, legislativa usměrňující péči o zdraví zaměstnanců a trend velkých firem tzv. Corporate Social Responsibility. Z analýzy BCG matice jasně vyplývá, že je potřeba podpořit otazníky, kdy trh s těmito produkty roste vysokým tempem, tudíž opět východiskem vidím podpoření rekondičních pobytů pro firmy. V Porterově modelu 5-ti konkurenčních sil hraje velkou roli síla odběratele, kde zde opět figuruje trend péče o zdraví, potažmo zdraví zaměstnanců a vysoký podíl výrobních firem ve Zlínském kraji, které jsou obvykle nuceny pracovat ve ztížených pracovních podmínkách. Z těchto důvodů shledávám Rekondiční pobyty pro firmy jako velmi vhodný produkt k podpoře lázní.

Zde je však nutno podotknout, že určitá podoba možnosti rekondičních pobytů v Lázních Luhačovice již existuje a je uvedena na webu těchto lázní. Koncept tohoto produktu však není jasně vymezen, nefunguje zde osoba zodpovědná za tyto pobyty ani propagace těchto pobytů není cílená. Proto Rekondiční pobyty pro firemní klientelu v rámci mé práce považuji za nový balíček služeb, jelikož v projektové části vytvořím kompletně nový marketingový mix a stanovím materiální, personální a finanční zdroje. Dále tento projekt podrobím časové, rizikové a nákladové analýze.

7 ANALÝZA SUBJEKTŮ POSKYTUJÍCÍCH RP

V předchozí kapitole jsem na základě jednotlivých analýz vyprofilovala nový produkt, a to konkrétně REKONDIČNÍ POBYTY PRO FIRMY. Jelikož zatím nevíme, které lázně tento produkt nabízejí a pokud ano, tak za jakou cenu, vytvořila jsem stručnou analýzu konkurence v oblasti poskytování tohoto produktu. Analýzu jsem rozdělila do dvou částí, a to zaprvé na analýzu vnitřní konkurence, kde zkoumám pouze lázně ve Zlínském kraji, a dále pak analýzu vnější konkurence, kde zkoumám nabídku všech lázní v České republice.

7.1 Analýza vnitřní konkurence

Zde charakterizují konkurenci lázeňských objektů ve Zlínském kraji, zjistím, zda lázeňské subjekty poskytují ve své standardní nabídce rekondiční pobyty pro firmy, a pokud ano, tak jak dlouhé a za jakou cenu tyto pobyty firmám nabízejí. Dále zde srovnám dopravní dostupnost z největších měst Zlínského kraje s největší intenzitou velkých firem a to konkrétně Zlín, Vsetín a Valašské Meziříčí.

V rámci Zlínského kraje se nacházejí kromě Lázní Luhačovic další dvě státní lázeňská zařízení a to Kostelec u Zlína a Ostrožská Nová Ves. Rekondiční pobyty z těchto dvou lázní nabízejí pouze Lázně Kostelec u Zlína, které mají konkurenční výhodu v nižší vzdálenosti z největších měst Zlínského kraje, avšak v porovnání s lázeňskou indikací mají konkurenční výhodu naopak Lázně Luhačovice, které mají mnohem širší spektrum léčebných indikací. Pokud dále srovnáme kapacitu lázní, opět zde hrají prim lázně Luhačovice, které mají lůžkovou kapacitu 1300lůžek v rozličných standardech ubytování. Lázně Kostelec u Zlína nabízejí 188 lůžek jednoho standardu.

Tab. 10 Přehled vnitřní konkurence lázní Luhačovice a.s.

Lázně	Indikace	Lůžková kapacita	Vzdálenost v km ze			
			Zlína	Kroměříže	Vsetína	Valašského Meziříčí
Kostelec u Zlína	PHŮ, KO	188	5,5	33	29	42
Ostrožská Nová Ves	PHŮ, KO	137	35	52	73	87
Lázně Luhačovice	DŮ, TŮ, PLV+ C, PHŮ, OŮ, ONK	1.300	28	52	38	56

Zdroj: vlastní zpracování, čerpáno z map a vlastní komunikace s lázněmi

7.2 Analýza vnější konkurence

Pro orientaci ve vnější konkurenci budu zjišťovat pouze úroveň nabídky rekondičních pobytů pro firmy, tedy zda lázně poskytují tyto produkty, a pokud ano, pak standardně na jak dlouho a za jakou cenu.

Tabulku s výsledky analýzy vnější konkurence uvádím pro přehlednost v příloze II.

Stručný závěr analýzy vnější konkurence

Téměř všechny lázně na českém trhu jsou schopny vytvořit na požadavek rekondiční pobyty pro firmy, ve standardní nabídce jsou zahrnuty pouze v lázních Darkov, které nabízejí rekondiční pobyt pro konkrétní zaměstnance standardně v délce 21 nocí za 35.999,- Kč, Jánské lázně, které nabízejí pobyt o délce 6ti nocí za cenu 10.000,- Kč, Lázně Klímkovice, jejichž pobyt trvá 7 nocí a stojí 11.060,-Kč, lázně Kostelec u Zlína, nabízený pobyt zde trvá 4 až 6 nocí a rozmezí ceny se pohybuje od 4.450,- do 6.140,-Kč. Lázně Libverda, Třeboň a Velichovky ve své standardní nabídce nabízejí manažerské pobyty, kde se délka pohybuje od 3nocí/6nocí/7nocí a cena činí 7.365,-/7.971,-/10.850,-Kč.

8 ANALÝZA NOVÉHO SEGMENTU TRHU

Aby produkt Rekondiční pobyt, který jsem vytipovala pomocí analýzy portfolia služeb lázní měl úspěch a byl prodejný, musí být nabídnut vhodnému segmentu.. Já jsem si pro výběr cílové skupiny stanovila tato kritéria:

- Demografické kritérium: firma působí ve Zlínském kraji
- Oborové kritérium: firma působí ve zpracovatelském, výrobním, stavebním či obchodním odvětví
- Finanční kritéria: obrat za rok 2008 více jak 1 milion €
čistý zisk pro rok 2008 více než 50 mil. €

8.1 Výstup segmentace trhu

Tab. 11 Firmy Zlínského kraje s největším obratem pro rok 2008

Název firmy	Obrat	Obor	Město	kontakt
Barum Continental spol. s.r.o	38 632 580 000	Výroba pneumatik	Otrokovice	personal-ni@barum.cz
Continental HT Tyres, s.r.o.	7 075 000 000	Výroba pneumatik	Otrokovice	577511111
HP TRONIC Zlín, spol. s.r.o.	5 604 989 000	Prodej spotřební elektroniky, provoz horských hotelů	Zlín	prodej@hptronic.cz
PSG- International a.s.	5 035 798 000	Stavební firma	Otrokovice	psg@psg.cz, international@psg.cz
SWS a.s.	4 805 570 000	Distribuce informačních technologií	Slušovice	sws@sws.cz
Fatra, a.s.	2 876 976 000	Zpracovatel plastů	Napajedla	info@fatra.cz
BAŤA, akciová spol.	2 763 616 000	Prodej obuvi	Zlín	kontakt@bata.cz
EURONICS, spol. s.r.o.	2 491 993 000	Prodej elektroniky	Vsetín	elek-tro@elposvsetin.cz
LUKROM, spol. s r.o.	2 442 046 000	komplexní služby zemědělské veřejnosti	Lípa	info@lukrom.cz
WOCO STV s.r.o.	2 396 566 000	Výroba plastových polotovarů	Vsetín	stv@woco.de

Zdroj: čerpáno z <http://stiky.e15.cz/vysledky/2009/zlinsky> a

z <http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares.html> a

Tab. 12 Firmy Zlínského kraje s největším ziskem pro rok 2008

Název firmy	Zisk	obor	Město	kontakt
Barum Continental spol.s r.o.	1 327 599 000	Výroba pneumatik	Otrokovice	personalni@barum.cz
ŽPSV a.s.	319 319 000	Dodavatel pro dopravní a pozemní stavby	Uherský Ostroh	info@zpsv.cz
TOSHULIN, a.s.	165 641 000	Strojírenská firma	Hulín	personalni@toshulin.cz
Fatra, a.s.	165 440 000	Zpracovatel plastů	Napajedla	info@fatra.cz
Austin Detonator s r.o.	136 443 000	Výrobce roznětných systémů	Vsetín	austin@austin.cz
HP TRONIC Zlín, spol.s.r.o.	123 479 000	Prodej spotřební elektroniky, provoz horských hotelů	Zlín	prodej@hptronic.cz
D PLAST-EFTEC a.s.	116 757 000	efektivní řešení pro automobilovou prvovýrobu	Zlín	zlin@dplast-eftec.cz
HP TRONIC-prodejny elektro a.s.	109 399 000	Prodej spotřební elektroniky, provoz horských hotelů	Zlín	prodej@hptronic.cz
GIENGER spol. s r.o.	107 071 000	Velkoobchod s topením, sanitou, instalací, klimatizací apod.	Napajedla	ivanova@gienger.cz
PSG-International a.s.	92 608 000	Stavební firma	Otrokovice	psg@psg.cz, international@psg.cz

Zdroj: čerpáno z <http://stiky.e15.cz/vysledky/2009/zlinsky> a z

<http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>

Stručné zhodnocení segmentace trhu

Na základě provedené segmentace zde uvedu pět firem, které se nacházejí ve všech segmentačních tabulkách, a to konkrétně Barum Continental, která se zabývá výrobou pneumatik, HP Tronic, jejíž hlavní činností je prodej elektrotechniky a provoz hotelů, Fatra, zpracovatel plastů, PSG International, stavební firma a BAŤA a.s., která se zabývá prodejem obuvi. Tato segmentace je však orientační, pro reálné oslovení firem je potřeba provést hlubší segmentaci, kde bude zapotřebí získat o konkrétních firmách podrobnější informace a vytvořit tak konkrétní databázi firem vhodných k oslovení. Požadavky na tuto databázi uvádím níže v projektovém řešení.

8.2 Dotazníkové šetření pro nový segment trhu

– Definování problému

Kvantitativní výzkum bude podkladem pro vytvoření vhodného balíčku služeb pro naši cílovou skupinu, kterou jsem odhalila a definovala v rámci SWOT analýzy, Porterovy metody pěti konkurenčních sil a zhodnocení portfolia služeb poskytovaných Lázněmi Luhačovice.

– Cíl a podstata výzkumu

Cílem tohoto výzkumu bylo zejména zmapovat způsob péče o zdraví ve firmách se zátěžovými podmínkami a na základě zjištěných informací vytvořit takovou nabídku služeb, která by firmám vyhovovala a zjistit, jakou nejvhodnější cestou tento produkt nabídnout a prezentovat.

– Metody sběru informací

Pro realizovaný výzkum jsem zvolila metodu kvantitativního dotazování, zejména díky její relativní nenáročnosti a minimální pracnosti s kódováním při vyhodnocování.

Dotazník jsem tvořila v závislosti na potřebách Lázní Luhačovice, jelikož jeho výsledky budou tvořit rozhodující podklad pro tvoření balíčků služeb.

Respondenty jsem oslovovala zejména pomocí e-meilu a dále také telefonicky i osobně.

– Dotazník

V úvodu dotazníku respondentům krátce představuji význam dotazníku i to, z jakého důvodu jej ve spolupráci s Lázněmi Luhačovice realizuji.

V úvodu se nachází tři obecné charakteristiky, které mají pomoci vytvořit si představu o velikosti firmy, jejím konkrétním předmětu podnikání a složení pozic ve firmě.

Poté již přecházím k samotné podstatě dotazníku a v otázce 4- 16 zjišťuji, do jaké míry jsou zaměstnanci ve firmě na zdraví ohrožováni a do jaké míry se firma zdravotní stránkou zaměstnanců zajímá.

Otázka na závěr je spíše pro zpestření a odlehčení.

Na závěr dotazníku jsem uvedla poděkování a rozloučení s respondentem.

– Realizace výzkumu

Etapa přípravy- tato etapa probíhala v listopadu a prosinci roku 2011, kdy jsem definovala problém a formulovala cíl výzkumu. Připravila jsem dotazník a následně provedla tzv. pilotáž dotazníků, kdy jsem několik výtisků rozdala známým a evidovala případné chyby či nepochopení otázek. Po následných úpravách byl dotazník připraven. Jeho konečná podoba je uvedena v příloze III.

Techniku výběru vzorku jsem si stanovila reprezentativní, jelikož nešlo o náhodné respondenty, ale o ty, kteří působí ve firmách se ztíženými pracovními podmínkami. Velikost vzorku jsem si stanovila na 10 respondentů, což jsem shledala pro můj cíl jako dostačující, jelikož jsem měla za cíl oslovit největší firmy Zlínského kraje, jejichž odpovědi budou mít pro můj výzkum vysokou vypovídací hodnotu.

– Etapa realizace

Shromažďování informací- dotazníkové šetření bylo prováděno prostřednictvím e-mailu, telefonu i osobně od ledna do konce března roku 2012. Po opakovaném kontaktu respondentů návratnost činila 100%.

Zpracování, analýza a interpretace informací- při zpracování výsledků dotazníku jsem pracovala zejména v programu Excel, jelikož je velmi rychlý a poskytnuté výsledky jsou poskytnuty také v grafické podobě. Výsledky otázek prezentuji níže ve stručném zhodnocení a vyprofilované firmě, graficky zpracované odpovědi v příloze IV. V závěru dodávám stručné vyhodnocení tohoto kvantitativního šetření.

Analýza výsledků dotazníkového šetření

Profil firmy

Z výsledků dotazníků jsem nyní schopna vyprofilovat firmu pro produkt Rekondiční pobyty.

- Podnikatelská činnost: gumárenství a výroba gumových výrobků
- Počet zaměstnanců: do 500 lidí
- Složení pracovních pozic: 10% manažeři a 90% řádoví pracovníci
- Nejrizikovější pracovní podmínky: hluk, nečistoty, vysoké teplotní podmínky, chemikálie
- Oddělení pro problematiku ochrany zdraví při práci: není zastoupeno
- Poskytování benefitů: ano
- Druhy benefitů: poukázky, masáže, vitamíny, nápoje
- Odebírají magazíny: Bezpečnost a hygiena práce, Technik
- Veletrhy a výstavy zpravidla nenavštěvují, výjimečně IBF, MSV, WELDING
- Informace o ochraně zdraví a možnostech nápravy získávají z: odborných webových portálů a od zdravotních pojišťoven
- Uvolnění z prac. výkonu: 10 a více dnů u řádových zaměstnanců, 3-5 dnů u manažerů
- Způsob financování pobytů: firma hradí pobyt sama
- Přijatelná cena za 5-ti denní pobyt: 3.000,- Kč
- Ideální balíček služeb: lékařské vyšetření, masáž, sauna, wellness služby, rehabilitační cvičení a sportovně – volnočasové aktivity

Znění dotazníku a kompletní výsledky v grafické podobě v přílohách III a IV.

Závěr dotazníkového šetření

Díky dotazníkovému šetření jasně vyšlo na povrch několik souvislostí, a to zejména to, že čím menší je firma a zaměstnává méně zaměstnanců, tak i když pracuje ve stejně obtížných a zdraví škodlivých podmínkách, poskytuje svým zaměstnancům mnohem méně péče, než velké firmy. Logicky se propojují otázky č. 2, 6, 13, 14 a 15, tedy pokud firma zaměstnává počet zaměstnanců do 100, obvykle nemá oddělení či osobu řešící problematiku ochrany zdraví zaměstnanců, neinformují se o možnostech této ochrany, své zaměstnance mohou z pracovního poměru uvolnit na krátký počet dnů, popřípadě vůbec, a způsob financování zdravotních pobytů by firmě nejlépe vyhovoval ten, kdy zaměstnanec si pobyt hradí zcela nebo alespoň z části sám. Také v průběhu roku obvykle neodebírají pravidelně žádný magazín a nenavštěvují žádné výstavy.

Závěrem mého šetření je tedy jednoznačně to, že náš produkt REKONDIČNÍ POBYTY PRO FIRMY by měl být nabízen zejména firmám, které zaměstnávají 200 a více zaměstnanců, jelikož již mají alespoň pověřenou osobu, která se touto problematikou zabývá, tudíž ji bude snadnější oslovit, odebírají profesně zaměřené magazíny, kam mohou lázně umístit reklamu, navštěvují v průběhu roku veletrhy, kde mohou být s nabídkou osloveni a jsou ochotni hradit svým zaměstnancům rekondiční pobyty buďto zcela sami, nebo s příspěvkem zaměstnance a dále jsou ochotni za 5-li denní lázeňský pobyt zaplatit v průměru 3.000,- Kč.

Východiska pro projekt

Východiskem pro projekt mi poslouží data získaná z analytické části práce, a to konkrétně:

- nový balíček služeb Rekondiční pobyty pro firmy
- bude nabízen výrobním firmám Zlínského kraje
- tyto firmy budou zaměstnávat více než 200 zaměstnanců
- služby v rámci balíčku budou nabízeny s ohledem na zjištěné preference v rámci dotazování (viz příloha IV Grafické vyhodnocení dotazníku)
- konkurence v poskytování obdobných produktů je v rámci ČR slabá

Na základě všech zmíněných analýz a informací z nich získaných vytvořím v projektovém řešení balíček služeb Rekondiční pobyty pro firemní klientelu, tedy kompletní marketingový mix s důrazem na komunikaci lázní s firemní klientelou, personální a materiální zdroje zabezpečení, nákladovou analýzu, rizikovou a časovou analýzu. Pro přehlednost a kontrolu uvádím projekt také v podobě logického rámce.

9 PROJEKT REKONDIČNÍ POBYTY PRO FIREMNÍ KLIENTELU

Projektová část plynule navazuje na část analytickou, ze které jsem získala potřebné informace a data pro vytvoření vhodného balíčku služeb, který bude nabízen firemní klientele. Zde tedy navrhuji řešení- komplexní marketingový mix produktu Rekondiční pobyty pro firemní klientelu s důrazem zejména na personální zajištění projektu- konkrétně způsob získání pracovníka, popis jeho činností a způsob komunikace s cílovým segmentem trhu. Celý projekt v závěru podrobím časové, rizikové a nákladové analýze a pro přehlednost jej uvedu v podobě logického rámce.

Cíl projektu

Formou marketingového mixu navrhnout kompletní balíček služeb vhodný pro firemní klientelu a podrobit jej časové, rizikové a nákladové analýze.

9.1 Marketingový mix produktu Rekondiční pobyty

Cílem rekondičních pobytů je tedy nabídnout firmám možnost napravit/posílit/udržet zdraví svých zaměstnanců, kteří pracují ve ztíženém pracovním prostředí. Tímto prostředím dle Zákoníku práce rozumíme výkon práce, jež je spojen s mimořádnými obtížemi vyplývajícími z vystavení se účinkům ztěžujícího vlivu, tedy prachu, chemických látek, směsi chemických látek, rizika chemické karcinogenity, hluku, vibrací, zvýšeným mikroklimatickým podmínkám, biologickými činiteli, zvýšenému tlaku a radiační činnosti. Za další ztížené pracovní podmínky můžeme v dnešní hektické a uspěchané době považovat zejména velmi častou práci přes čas a faktory vyvolávající stres.

Cílovou skupinou produktu tedy budou firmy, kde pracovníci ve výše zmíněném pracovním prostředí pracují. V prvotní fázi projektu zacílím pouze Zlínský kraj, ve fázi růstu a vrcholu navrhuji produkt nabídnout firmám mimo Zlínský kraj a později také mimo hranice státu České republiky.

9.1.1 Produkt

Produktem Rekondiční pobyty z pohledu lázní Luhačovice je zejména zdroj financí a možnost navázání dlouholetých vztahů s firmami. Z pohledu zákazníka, tedy firemní klientely je produktem možnost nápravy/udržení zdraví svých zaměstnanců, tedy udržení/zlepšení výkonů zaměstnanců a větší spokojenosti vůči zaměstnavateli.

U produktu Rekondiční pobyty pro firmy náplň tohoto pobytu bude vycházet z prvotní konzultace s lékařem a následných procedur odpovídajících neduhám pacienta. Pro léčebný efekt lázeňského pobytu doporučují lázeňští lékaři délku pobytu 21 dnů, tato bude firmám doporučována, konkrétní délka pobytu bude upravena dle požadavků firmy. Ubytování bude možné ve všech lázeňských objektech v závislosti na cenové úrovni. Jednotlivé typy ubytování viz. příloha č. I.

Rekondiční pobyt

- **Jádro produktu Rekondiční pobyt**- náprava/udržení/zlepšení zdravotního stavu zaměstnance, načerpání nových sil
- **Vlastní produkt Rekondiční pobyt**- vyšetření lékaře, odpovídající lázeňské zdravotní procedury
- **Rozšířený produkt Rekondiční pobyt** – doplňkové služby (ubytování, stravování), vhodný program, konzultace s lékařem, odbornost lékařů, prostředí lázní, profesionální služby, věrnostní program, slevy, komunikace s lázněmi

Životnost produktu- jelikož péče o zdraví a potřeba zdraví je nepomíjivá, tento produkt má tendenci být dlouhou dobu životaschopný a zájem o něj, díky neustále se zvyšujícím ztíženým podmínkám a faktorů stresu by měl růst.

9.1.2 Distribuce

Zde kladu zejména důraz na lidský faktor, tedy vzdělání, přehled a komunikační dovednosti distributora, tedy osoby zodpovědné za Rekondiční pobyty (konkrétní požadavky, náplň práce, postup přijímaní viz níže u nástroje Lidé)

V počáteční fázi zavádění produktu zvolím krátkou distribuční cestu, tedy přímý kontakt lázní Luhačovice s klienty a jeden mezičlánek, kterým je cestovní kancelář Luhanka, vlastněná výrobcem produktu.

V této počáteční fázi kladu důraz na kvalitní komunikaci ze strany lázní a oslovení cílové skupiny s podáním kompletních informací o produktu, tedy zejména o jeho složení, ceně, cenových modifikacích a bonusových balíčcích Rekondičních pobytů (viz. nástroj balíčky).

Ve fázi růstu navrhuji možnost spolupráce se specializovanými cestovními kancelářemi orientujícími se na lázeňské pobyty (Spa.cz, Lázeňské pobyty s.r.o., LázeňskéHotely.cz, Lazne.net, Wellness Tour, aj.)

– **Bezúrovňová distribuční cesta – osobní komunikace**

Komunikace bude probíhat cíleně, bude jí vykonávat pověřený pracovník Referent rekondičních pobytů (jeho pracovní náplň viz nástroj Lidé), který bude mít na starosti oslovení klienta, předvedení nabídky, zodpovězení dotazů, vyřízení požadavků, vyřízení objednávky, vyřízení faktury/platby, následná komunikace, řešení připomínek a stížností a komunikace s agenturou Luhanka.

– **Distribuční mezičlánek – Luhanka**

Jelikož Luhanka patří do vlastnictví lázní Luhačovice, bude zde jednoduchá komunikace mezi lázněmi a cestovní agenturou, která produkt zařadí do své nabídky. Opět na starosti tuto komunikaci bude mít Referent pro rekondiční pobyty, jeho hlavní náplní zde bude informovat agenturu o aktuálních cenových modifikacích a akcích, bude hlavním výrobcem letáků a ostatních propagačních materiálů a dále bude vykonávat kontrolu nad poskytovanými informacemi ohledně RP poskytujících agenturou a případně je bude opravovat.

Aby distribuce byla co nejefektivnější, volím **strategii pull**, tedy strategii tahu, kdy veškeré marketingové úsilí bude zacíleno přímo na spotřebitele, tedy na firemní klientelu, kdy cílem bude vzbudit zájem o informace o rekondičních pobytech s následnou objednávkou.

– **Prodejní místo**

Prodejním místem bude zejména kancelář referenta pro rekondiční pobyty a recepce Lázní Luhačovice, z tohoto pohledu lázně nemusí nic měnit, velký důraz však musí být kladen na personál obsluhující toto místo, a to zejména důraz na komunikační schopnosti, jazykovou vybavenost (možnost oslovení příhraničních firem, tedy komunikace ve slovenštině, němčině), reprezentativní vzhled, znalost zákonných norem týkajících se BOZP, spolehlivost, flexibilita, oddanost práci. Prodejce musí znát a dokázat podat kompletní informace nejen o lázních a produktu Rekondiční pobyty, ale také o okolí lázní a možnostech pro volný čas.

9.1.3 Cena

Při stanovení výše ceny je vždy nutné brát v úvahu strategii, kterou chceme prodejem našeho produktu docílit. Jelikož lázně Luhačovice na trhu Zlínského kraje patří v lázeňských objektech za cenové vůdce, nelze cenu tvořit jen s ohledem na náklady, ale právě s ohledem i na pozici lázní na trhu. Druhým cílem ceny je zde zvýšení tržního podílu na trhu s rekondičními pobyty a posledním cílem ceny je dosažení vedoucího postavení v kvalitě.

Samozřejmě cenu v tuto chvíli nelze stanovit jednoznačně, jelikož se jedná o velmi individuálně postavený produkt a každý pacient zde bude pobývat s jinou indikací a bude požadovat individuální péči, proto se bude každý rekondiční pobyt mírně lišit. Cena je tedy stanovena orientačně s přihlédnutím na výše zmíněné cíle ceny, nebudu tedy stanovovat konkrétní cenu, ale spíše cenovou strukturu, která by měla odrážet variace a požadavky firem, objem objednávek a další faktory.

V rámci cenové politiky navrhuji také zahrnovat dodatečné slevy, neboli rabaty, na které není automaticky nárok, zákazník je může získat ke stanovené ceně za podmínek stanovených dodavatelem, tedy lázněmi Luhačovice.

Zvolím dva druhy rabatu, a to **naturální**, kdy je k zakoupení 10 rekondičních pobytů přidán jeden zdarma, a za druhé **množstevní rabat**, tedy bonus za celkový obrat z objemu prodeje.

Cílem nastavení těchto rabatů je zvýšení počtu zákazníků, zvýšení objemu prodeje a zvýšení zisku.

Dalším z bonusů bude **sleva 50%** na objednávku firmy, která doporučí lázním dva kontakty na potenciální zájemce o rekondiční pobyty, kteří následně realizují některé z rekondičních pobytů.

Vždy se však bude jednat o cenu pohyblivou, tzv. smluvní, která bude odvislá od celkového rozsahu zakázky a od komunikace mezi firmou a lázněmi. Pro ukázkou uvádím cenu vzorového rekondičního pobytu v jednotlivých typech lázeňského ubytování.

Tab. 13 Ceny v Kč za osobu a pobyt

Hotel/penzion	Kategorie	Pokoj	Délka pobytu	Celoročně
Hotel Palace****	A	½ KWC	7 dní	8 190
Hotel Jestřabí*** Vila pod lipami***+	B	½ KWC	7 dní	7 140
Lázeňské penziony	C	½ KWC	7 dní	6 650

Ceny jsou včetně DPH (0 % u léčebných pobytů osvobozené zdanitelní plnění)

Kategorie A, B, C jsou vysvětleny dále v nástroji Tvorba balíčků

Zdroj: interní materiály Lázní Luhačovice, a.s.

Rozúčtování ceny:

Tab. 14 Cena v Hotelu Palace****

Ubytování	Stravování	Léčení	Cena/den	Cena celkem v Kč
450x7= 3150	250x7=1750	470x7=3290	1170	8190

Ceny jsou včetně DPH (0 % u léčebných pobytů osvobozené zdanitelní plnění)

Zdroj: interní materiály Lázní Luhačovice, a.s.

Tab. 15 Hotel Jestřabí***, Vila pod lipami***+

Ubytování	Stravování	Léčení	Cena/den	Cena celkem v Kč
300x7= 2100	250x7=1750	470x7=3290	1020	7140

Ceny jsou včetně DPH (0 % u léčebných pobytů osvobozené zdanitelní plnění)

Zdroj: interní materiály Lázní Luhačovice, a.s.

Tab. 16 Lázeňské penziony

Ubytování	Stravování	Léčení	Cena/den	Cena celkem v Kč
230x7= 1610	250x7=1750	470x7=3290	950	6650

Ceny jsou včetně DPH (0 % u léčebných pobytů osvobozené zdanitelní plnění)

Zdroj: interní materiály Lázní Luhačovice, a.s.

Cena z pohledu firmy

Firma se může rozhodnout, jak bude rekondiční pobyty hradit, má několik možností, zejména pak tyto (tato informace zahrnuta na propagačních materiálech):

- **Firma hradí celý pobyt zaměstnanci sama**, firma hradí pobyt zaměstnanci „za odměnu“, k životnímu jubileu, za extra dobré výkony apod.
- **Firma hradí část pobytu**, zbytek zaměstnanec
- **Pobyt hradí celý zaměstnanec**, buďto ze svých zdrojů, nebo formou poukázek
- (pro rok 2012 lázně přijímají poukázky SODEXO, Bonus Program České Spořitelny a další)

9.1.4 Marketingová komunikace

V této části popíšu všechny způsoby, kterými se pokusím informovat cílovou skupinu produktu, přesvědčovat je o koupi právě produktu Rekondiční pobyty a připomínat se jim.

Požadavkem na marketingovou komunikaci je zejména jasnost sdělení a možnost zpětné vazby. V tomto případě musím zejména dbát na fakt, že v otázce rozhodování o poskytování rekondičních pobytů pro zaměstnance nehraje roli pouze rozhodnutí vedení firmy, ale zejména **zákon, kolektivní smlouva**, pokud má firma **odbory** a **ekonomická prosperita** firmy. Komunikace tedy musí být citlivá a vhodná.

Nejprve si vytyčím **dotčené strany**, neboli strany, které o rekondičních pobytech ve firmě mohou rozhodovat, nebo kde se referent pro RP může setkat se zástupci firem, kteří o těchto pobytech rozhodují:

- | | |
|--|-----------------------------------|
| – Konkrétní zástupce firmy- vlastník, provozovatel | – Manažerské asociace |
| – Personální oddělení firem | – Odbory |
| – Oborové svazy | – OHK- Okresní hospodářská komora |

Konkrétní zástupce firmy- vlastník, provozovatel

Komunikace s touto stranou bude probíhat zejména osobně, telefonicky a formou e-mailu, zde bude kladen největší důraz na prvotní sběr kontaktů a vhodné oslovení potenciálního

klienta, po obecném seznámení s nabídkou doporučuji osobní schůzku s obchodním ředitelem lázní s daným zástupcem firmy pro dojednání detailů, smluvního vyjednávání aj. Kontakty budou sbírány zejména na základě analýzy vykonané referentem pro rekondiční pobyty, sběrem kontaktů na eventech lázní Luhačovice (například Otevírání sezóny, Plesy a jiné významné události), což bude prováděno obchodním ředitelem lázní. Ten však vždy musí mít pro tyto příležitosti nachystané veškeré podklady (o jaký event se jedná, kdo se ho zúčastní a informace o dané firmě, kterou účastník eventu bude zastupovat), tyto podklady vždy v časovém předstihu přichystá Referent pro rekondiční pobyty.

Personální oddělení firem

Zde bude dobré oslovit co možná nejvíce zástupců personálních oddělení jednotlivých firem, a to například při zasedání Klubu personalistů, což je občanské sdružení s právníckou subjektivitou, je zakládajícím členem České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů- člena Evropské asociace personálního řízení EAPM, úzce spolupracuje se státními orgány ČR, s vysokými školami i s nevládními organizacemi a institucemi, účastní se programů EU v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Zde by bylo vhodné na jednotlivých zasedáních požádat o krátký vstup zástupce lázní Luhačovice a přednést nabídku rekondičních pobytů a rozdáni letáků s nabídkou RP. Opět bude v popisu práce Referenta pro RP vyhledat vhodná zasedání a připravit podklady pro Obchodního ředitele, či jiného adekvátního zástupce Lázní. Informace a termíny jednotlivých zasedání a schůzek na (www.klubpersonalistu.cz).

Svazy

Zde vidím velký potenciál, pokud bude komunikace vhodně cílená, navrhuji účastnit se akcí svazů, v programu akce mít krátké představení lázní a nabídky rekondičních pobytů, samozřejmě pro vážnost nabídky je vhodné, aby tyto činnosti vykonával například obchodní ředitel či jiný adekvátní zástupce lázní. Dalším možným způsobem komunikace je pak uvedení odkazu na jednotlivé webové stránky těchto oborových svazů, nebo na společný webový portál těchto svazů. Nejen přímou formou nabídky rekondičních pobytů lze jednotlivé svazy oslovit, například zvolit strategii nabídky **konferenčních prostor** pro jednotlivá zasedání či schůze, kde budou mít jednotliví zástupci firem příležitost přímo lázně vidět a obhlédnout možnosti, či případně nasbírat konkrétní informace o možnostech pobytů.

Kontakt na jednotlivé svazy a náplň jejich činnosti a termíny akcí jsou snadno k nalezení na jejich webových stránkách.

Níže jsem vybrala nejdůležitější svazy pro tento záměr:

- **Svaz průmyslu a dopravy ČR** – jedná se o nestátní dobrovolnou asociaci, sdružující zaměstnavatele a podnikatele v České republice, je největším zaměstnavatelským svazem, který reprezentuje rozhodující část českého průmyslu a dopravy. Členy jsou zde pro nás velmi vhodní kandidáti pro oslovení. (www.spcr.cz)
- **Sdružení automobilového průmyslu**- zájmové sdružení založené s cílem podporovat spolupráci a rozvoj v automobilovém průmyslu, zapojeno také do mezinárodních organizací, členy jsou nejvýznamnější výrobci automobilů působící v České republice, a dále také výrobci jednotlivých součástí, a doplňků pro vozidla. Zde je šance oslovit největší automobilové společnosti s velmi vysokým počtem zaměstnanců pracujících ve stížených podmínkách- pro RP tedy cílový segment. (www.autosap.cz)
- **Svaz chemického průmyslu ČR** – sdružuje organizace v oblasti chemického, gumárenského a farmaceutického průmyslu ČR. Mezi členy patří významní zástupci tohoto průmyslu. Navíc je Zlínský kraj široce zastoupen chemickými a gumárenskými firmami (např. AGT Zlín, Gumárny Zubří, CS CABOT, TRIPEX aj.)
- (www.schp.cz)
- **Společenství průmyslových podniků Moravy a Slezska**- jejich cílem je prosazování společných zájmů a rozvoje těchto podniků. Oslovením tohoto svazu je pro lázně přínosné zejména z toho důvodu, že je charakterizován geograficky, tedy oslovení klientely z Moravy i Slezska. (www.sppms.cz)
- **Svaz českých a moravských výrobních družstev** – zájmové sdružení spotřebních a výrobních družstev, hájí a zastupuje zájmy svých členů, zajišťuje konzultační a poradenskou činnost. (www.scmvd.cz)

Česká manažerská asociace- dobrovolná nezávislá zájmová organizace řídících pracovníků, sdružuje přední pracovníky 93 společností působících v České republice. Zde opět platí, že je potřeba sledovat akce této asociace s cílem navštívit ji a mít možnost krátkého výstupu představení lázní a nabídky rekondičních pobytů, sekundárním cílem je opět nabídka-konferenčních prostor pro tyto akce. (www.cma.cz)

Odbory – jsou sdružením zaměstnanců, založené za účelem prosazování jejich pracovní, hospodářské, politické, sociální a jiné zájmy, zaměstnavatel s odbory, pokud ve firmě jsou, je povinen projednávat mimo jiné i opatření ke zlepšení hygieny práce a pracovního prostředí, organizování sociálních, kulturních a tělovýchovných potřeb zaměstnanců. Proto je také velmi důležité nabídku rekondičních pobytů tlumočit také odborům, jelikož ty mají ve velkých výrobních firmách obvykle velmi silné slovo při vyjednávání pracovních požadavků a mohou nabídku rekondičních pobytů relativně snadno prosadit. Oslovení je zde vhodné jak na jednotlivých zasedáních opět krátkým vstupem, představením možnosti RP, rozdáni letáků, ale také možnost inzerce na jejich webových stránkách.

- **ČMKOS – Českomoravská konfederace odborových svazů**- je největší odborovou centrálou v České republice, je dobrovolným, otevřeným a nezávislým demokratickým sdružením 30 odborových svazů. Dále je ČMKOS členem řady evropských odborových konfederací. (www.cmkos.cz)
- **Odbory v regionu- RROS Zlínského kraje**- sdružení odborů působících ve Zlínském kraji ([www.cmkos.cz/odbory v regionech](http://www.cmkos.cz/odbory_v_regionech))

OHK Zlín- Obchodní hospodářská komora Zlín – cílem je podpora a rozvoj podnikatelských aktivit mimo zemědělství, potravinářství a lesnictví, prosazování a ochrana zájmů podnikatelů, a to z řad členů i nečlenů. OHK Zlín zprostředkovává a zabezpečuje přímý styk Hospodářské komory ČR s jejími členy. Opět je zde šance využít jejich zasedání ke krátkému představení lázní a možnosti rekondičních pobytů. Nejvhodnější formou propagace by bylo nabídnout hospodářské komoře k pronájmu lázeňské konferenční prostory pro jejich setkání a tam nevtíravou formou rozhovorů s jednotlivými zástupci firem nabídnout možnost spolupráce s Lázněmi Luhačovice, a.s. v rámci rekondičních pobytů. (www.ohkzlin.cz)

Reklama

Inzerce v tisku- tato forma reklamy je relativně nákladná, jelikož jsem vybrala známé tituly, a těžko je měřitelná její úspěšnost, avšak vsázím na fakt, že management firem obvykle tyto magazíny odebírá a informuje se o nových trendech. V tisku bude uvedena krátká reklama se stručnými informacemi, tedy nabídka pobytu, upozornění, že tyto pobyty se organizují na základě přání firmy, a pak kontakt na referenta rekondičních pobytů. Obrázek u

reklamy musí vzbuzovat zájem a pocit relaxace a odpočinku. Vybrala jsem nejčtenější měsíčníky a týdeníky, které se pravidelně dostávají do rukou řídicích osob v podnicích.

- **Týdeník Ekonom**- nezávislý zpravodajsko-analytický a ekonomický týdeník, pomáhá při rozhodování podnikatelů, manažerů, investorů a zástupců veřejné správy. Již dvacet let patří mezi nejčtenější ekonomické týdeníky v ČR, vychází každý čtvrtek.
- **Hospodářské noviny**- aktuální zpravodajství s analytickými prvky a komentáři, informace z české i světové ekonomiky, patří mezi deníky s největším inzertním obrátem
- **Technik**- obsahuje informace o současných domácích i světových trendech v jednotlivých oborech, zejména s důrazem na výrobu a praxi. Čtenáři jsou zejména vyšší a top management průmyslových podniků.
- **Měsíčník Bezpečnost a hygiena práce**- ten je určen všem odborníkům zabývajícím se bezpečností a ochranou zdraví při práci. Prostřednictvím pravidelných rubrik poskytuje věcné rady a informace o technických novinkách a využití ke zvýšení bezpečnosti práce.

Jelikož však ceny inzerce jsou v těchto týdenících a měsíčnicích značně vysoké a s neurčitou návratností, v prvotní fázi bych reklamu uvedla pouze v magazínu Technik, jelikož se dostane konkrétně do výrobních firem a komunikace lázní tak bude cílená jen na tento segment. V návaznosti na výsledky zpětné vazby bych následně reklamu rozšířila do dalších titulů, anebo jí stáhla.

Cena za inzerci v měsíčníku Technik

Rozměr inzerce $\frac{1}{4}$ strany, 210x 83, barevná reklama, 15 250,-Kč /tisk, při opakovanosti inzerce 10x a více je přičítána 20% sleva. Celkem tedy na rok tato inzerce přijde na **146.400,-Kč** (po slevě 20% = 36.600,-Kč)

Direkt mailing

V rámci reklamy využiji v tuto prvotní fázi pouze direkt mail, kdy osoba odpovědná za komunikaci s firemní klientelou (Referent pro rekondiční pobyty) tuto osloví a zašle aktuální nabídku rekondičních programů. Hlavním nákladem, a to časovým, bude vytvoření vhodné databáze kontaktů (ukázka databáze viz. nástroj Lidé), kterou však zpracuje v rámci pracovní náplně příslušný pracovník/pracovnice. Cílem direkt mailu nebude pouze informovat o možnostech rekondičních pobytů a zodpovídání případných dotazů, ale zejména budování a tvorba dlouhodobých vztahů se zákazníky prostřednictvím těchto komunikačních cest.

Podpora prodeje

Jelikož vsázím na osobní komunikaci před tou masovou, kladu velký důraz na kvalitní podporu prodeje.

Konkrétně navrhuji vytvoření dárkového předmětu v podobě kalendáře lázní Luhačovice, který bude spolu s nabídkou rekondičních pobytů zasílán firmám, které se nacházejí v již zmíněné databázi cílových firem.

Tab. 17 Náklady na tvorbu kalendáře

Formát	Listy/strany	barevnost	papír	Spirálová vazba	Papír záda	Cena při 100 ks
A3	13/26	4/0 CMYK	150 g/m ² křída lesk	Bílá kroužková vazba, 1 háček	Bílo-bílá lepenka jednostranně natí- raná	5.322,24Kč bez DPH 6.386,69Kč včetně DPH

Zdroj: <http://www.point4me.com/cs/tisk-online-kalendar-nastenny>

Výstavy a veletrhy

V dnešní době se již zlehka začíná od podpory prodeje na veletrzích a výstavách upouštět, jelikož náklady na tuto formu marketingové komunikace jsou velmi vysoké a návratnost těchto prostředků není až tak značná.

Navrhuji však v rámci propagace rekondičních pobytů navštívit několik veletrhů a výstav, které jsou zaměřeny profesně na výrobní či automobilový průmysl.

Konkrétně pak **Interprotect Brno**, **IBF**- mezinárodní stavební veletrh, **MSV**- mezinárodní strojírenský veletrh, **WELDING**- mezinárodní veletrh svařovací techniky aj. Lázně zde nebudou vystupovat v roli vystavovatele, naopak budou zde návštěvníkem, který bude sbírat vhodné kontakty a případně osobně nabízet produkt Rekondiční pobyty. Je vhodné mít připravené alespoň malé informativní letáky s nabídkou rekondičních pobytů, kde bude uvedena orientační cena, a zejména pak kontakt. A samozřejmě vizitky obchodního ředitele, který tuto činnost, zejména kvůli důvěryhodnosti a váženosti bude vykonávat.

Tab. 18 Počet a cena letáků

Formát	Strany	Barevnost	Papír	Knih.zpracování	Zušlechťení	Cena 500ks
A5	1 list/2strany	4/4 CMYK	115 g/m křída lesk	ořez	žádné	1.035,92 Kč bez DPH 1.243,10 Kč vč. DPH

Zdroj: <http://www.point4me.com/cs/online-tisk-letaky-neskladane>

Public relations

Vnitrofiremní komunikace- ta již na dobré úrovni funguje, jak jsem již uvedla v analytické části v popisu organizační struktury, v rámci rekondičních pobytů se pak musí klást důraz na komunikaci mezi referentem pro rekondiční pobyty a obchodním ředitelem, který bude užší komunikaci mezi firmami vykonávat. Samozřejmě v rámci kvalitně vykonané práce musí být v kontaktu se všemi pracovníky a mít s nimi kladný pracovní vztah. Souhrnně musí být kladen důraz na kvalitní celopodnikovou komunikaci mezi nadřízenými/podřízenými i kolegy. Jelikož tvorba a modifikace RP prochází všemi odděleními společnosti.

– PR v tisku

Vhodnou formou public relation je článek v luhačovickém měsíčníku Lázeňské listy Luhačovice. Zde bude uveden rozhovor s odpovědnou osobou o rekondičních pobytech, tedy o jejich výhodách, službách, možnosti vyhovění specifických požadavků a přání firem, cenových modifikacích, slevách a bonusových balíčcích. Lázeňské listy jsou ve vlastnictví lázní, tudíž zde za PR nebude vynaložen žádný náklad. Tyto listy se pak mohou, v rámci výše zmíněných eventů dostat do rukou významných osob zastupující cílový segment pro RP.

– PR- Účast na konferencích

Zde formou krátkého vstupu proběhne pozvánka, nabídka na využití rekondičních pobytů, a to zejména na konferencích ve Zlíně a v Luhačovicích, náklady na dopravu budou tedy nulové nebo minimální a bude to v popisu práce osoby odpovědné za rekondiční pobyty. Cílem bude krátké seznámení s možností realizace těchto pobytů. Navštívené konference opět budou výrobně a průmyslově zaměřené.

Osobní prodej

Osobní návštěva firem z databáze, předání dárkových kalendářů s letákem informujícím o možnostech rekondičních pobytů s kontaktem na pověřenou osobu. Tato osoba pak bude fungovat jako spojovací článek mezi lázněmi a firmou, má za cíl reprezentovat lázně Luhačovice, být zdrojem informací nejen firmám o nabídce rekondičních pobytů, ale také lázním o potenciálních či nových klientech (zda již RP využívají, kdo o těchto pobytech rozhoduje, kde pobyty realizují aj.). Zde, při osobní komunikaci však doporučuji po prvotním oslovení firmy buďto přes telefon či e-mail a následném domluvení schůzky, aby tuto pak realizoval pro vážnost nabídky nejlépe obchodní ředitel lázní nebo adekvátně vážený zástupce lázní.

V rámci komunikace jsem vytyčila zejména **formu osobní komunikace**, shledávám ji sice finančně náročnější, avšak intenzivnější, účinnější a je zde možnost využití **zpětné vazby** od klientů, která je velmi důležitá.

9.1.5 Lidé

V souladu s vytvořením produktu rekondiční pobyty navrhuji vytvořit novou pracovní pozici a přijmout nového pracovníka, tzv. **Referenta pro rekondiční pobyty**.

Navrhuji oslovit studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, kde je nově otevřen magisterský **obor Ekonomika cestovního ruchu**. Výhodou absolventů je elán do práce, nevlastní tzv. „špatné pracovní návyky“, jsou připraveni se učit novým věcem, mohou mít spoustu nových a dobrých nápadů a obvykle neočekávají od svého prvního zaměstnání vysoké platové ohodnocení. Navíc je zde relativní úspora v přípravě výběru pracovníka, ušetří se na inzerci a na výběrovém řízení, vedení si absolventa může vybrat již v době studentova studia a zaškolit ho v rámci neplacené praxe, kterou každý student v posledním ročníku musí absolvovat.

Postup přijmutí RRP

Navrhuji vytvořit nabídku praxe pro studenty posledního ročníku Ekonomiky cestovního ruchu, která by trvala jeden měsíc, tedy 160 hodin, v které by se celkově seznámil s celými lázněmi a jednotlivými odděleními a také by se seznámil s možností rekondičních pobytů a osvojit by si způsob komunikace v lázních. Pokud by se v rámci praxe student osvědčil, od června by nastoupil na pozici Referenta pro RP.

Samozřejmě by proběhl výběr studentů, kteří by měli za úkol v prvním kroku zaslat **životopis v českém i anglickém či německém jazyce + motivační dopis**, proč by právě tuto praxi potažmo následně práci chtěli vykonávat. Po užším výběru na základě této dokumentace by proběhl **pohovor** vybraných studentů s obchodním ředitelem firmy a **zkušební úkoly** (blíže viz. nástroj Lidé) a následně by byli přijati dva studenti na výkon odborné praxe.

Požadavky na pozici referent rekondičních pobytů

- vzdělání v oboru cestovního ruchu, nebo praxe v oboru lázeňství
- výborné komunikační schopnosti
- jazyková vybavenost (spisovná čeština, angličtina či němčina slovem i písmem)
- schopnost organizace práce, flexibilita, samostatnost, zodpovědnost
- reprezentativní vzhled
- řidičský průkaz sk. B

Náplň práce referenta pro rekondiční pobyty

Po seznámení se s lázněmi Luhačovice a ostatními pracovníky bude prvním úkolem referenta vytvořit kompletní a komplexní databázi firem, které by vyhovovali podmínkám pro nabídku rekondičních pobytů.

Činnosti RRP:

- **Zpracování databáze firem ve Zlínském kraji** (výrobní a prům. činnost, ztížené prac.podmínky, počet zaměstnanců- nad 100 stálých, zda mají či nemají odbory, uvedení kontraktní osoby)

Doporučuji využít on-line katalogy firem, ARES- Administrativní registr ekonomických subjektů, spolupracovat s ÚP ve Zlíně, sledovat ekonomické ankety a žebříčky firem apod.

- **Marketingový výzkum firem** (dotazník či anketa) cílem zjistit zda firma o zdraví zaměstnanců pečuje, zda využívá možnosti RP, pokud ano, tak kde, popřípadě v jaké cenové relaci atd. Výsledky doplnit do vytvořené databáze.
- **Oslovení cílových firem z databáze.** Cílem dojednat ve firmě schůzku. V rámci schůzky představení RP, cenových modifikací, výhod. Předání upomínkových kalendářů a letáků s nabídkou RP. (cena a podrobnosti letáků viz. nástroj marketingová komunikace).
- **Vytvoření databáze akcí typu konference, veletrh, setkání dotčených stran** (uvedeny výše v úvodu nástroje marketingová komunikace). Vypracována krátká zpráva z budoucí akce- tip, čas, místo, účastníci. Lázně zde nebudou v roli vystavovatele, ale naopak v roli návštěvníka, budou sbírat kontakty firem, rozdávat letáčky s nabídkou RP. Možnost krátkého výstupu s představením nabídky RP.

Název firmy	Sídlo	Činnost/obor	Počet zaměstnanců	Odbory ano/ne	Kontaktní osoba (e-mail i telefon)
-------------	-------	--------------	-------------------	---------------	------------------------------------

Obr. 4 Návrh databáze firem

Název akce	Typ akce	Místo konání	Datum a čas konání	Zúčastnění
------------	----------	--------------	--------------------	------------

Obr. 5 Návrh struktury kalendáře akcí

Průběžná činnost referenta bude spočívat v aktualizaci databáze, a sledování možností, kde a jak nabídku vhodně prezentovat.

Cílem této činnosti není pouze oslovit a nabídnout firmě rekondiční pobyt, ale zejména **budovat kvalitní a dlouhodobé vztahy s danými firmami.**

9.1.6 Balíčky služeb

V balíčku služeb Rekondiční pobyt je zahrnuto hned několik služeb, jádrem tohoto balíčku jsou lékařská vyšetření a následně vhodně stanovené léčebné procedury. K jádru balíčku jsou pak připojeny neméně důležité služby, tedy zejména ubytování, kvalitní stravování a doplňkové služby. Jelikož rekondiční pobyty jsou odvislé od lékařského vyšetření, nemohu nyní s přesností říci, jaké konkrétní služby budou v balíčku zahrnuty, pro ukázkou však uvedu vzorový balíček služeb rekondičního pobytu pro zaměstnance na 1 týden.

Služby zahrnuté v ceně pobytu (7 dní):

- Uvítací drink
- ILP
- 7x ubytování
- 7x plná penze
- Lázeňský poplatek

ILP= Individuální léčebný program stanovený na základě vyšetření lékaře (18 léčebných procedur)

Vzorový obsah léčebný program

- 1x vstupní vyšetření lékařem
- 2x uhličítá koupel
- 1x rašelinová koupel
- 1x perličková koupel
- 1x hydromasáž
- 1x rašelinový obklad
- 2x parafinový obklad
- 3x klasická masáž
- 3x fyzikální terapie dle předpisu lékaře
- 2x skupinové cvičení na úpravu svalových disbalancí
- 2x bazén
- denní pitná kúra
- Ubytování

Pro ubytování při rekondičních pobytech je možné využít všech ubytovacích kapacit patřících lázním (přehled v příloze III.), vždy je rozhodující požadavek klienta a cenová úroveň pobytu, standardně lázně nabízí tyto tři druhy ubytování:

A lázeňský hotel Palace ****, který se nachází v centru města a nabízí veškeré služby spojené s rekondičními pobyty, pokoje jsou vybaveny vlastním příslušenstvím, TV, Wifi, telefonem, minibarem

B lázeňský hotel garni Jestřabí ***, kde jsou v rámci stravy poskytovány pouze snídaně, pokoje jsou opět vybaveny vlastním příslušenstvím, TV, telefonem, minibarem

Vila pod lipami***+, zde není možnost stravování, dochází se do nedalekých léčebných zařízení, pokoje s vlastním příslušenstvím, vybaveny TV, telefonem, Wifi, ledničkou

C lázeňské penziony, kde se poskytuje klientovi pouze ubytování, opět se dochází do ostatních léčebných zařízení, pokoje jsou vybaveny vlastním příslušenstvím a TV

Stravování se realizuje formou plné penze, snídaně jsou podávány formou bufetu, obědy a večere výběrem z teplých jídel, které jsou sestavovány s ohledem na racionální výživu, na přání mohou být jídla vegetariánská či dietní.

Léčebné procedury- lázně nabízejí více než 60 léčebných procedur, přehled základních procedur naleznete v příloze I, tyto procedury jsou voleny následně po vstupní lékařské prohlídce a diagnostice pacienta.

Bonusový balíček služeb

Zde navrhuji vytvořit jistý bonusový balíček, který bude poskytován klientům při větší objednávce rekondičních pobytů.

- **5+1** – tzn. při objednávce pěti dvoutýdenních rekondičních pobytů pro zaměstnance za jeden rok získá firma možnost čerpat jeden wellness pobyt v hotelu Alexandria**** zcela zdarma.

Wellness pobyt v hotelu Alexandria**** zahrnuje 2x ubytování v luxusním jednolůžkovém pokoji s vlastním příslušenstvím, polopenze ve francouzské restauraci, neomezený vstup do wellness a fitness centra a jedna masáž či beauty procedura dle vlastního výběru klienta.

- **3+10%** - tzn. při objednávce tří dvoutýdenních rekondičních pobytů pro zaměstnance v rámci jednoho roku získá firma 10% slevu při objednání konferenčních prostor v Lázních Luhačovice, a.s.

Konferenční prostory jsou umístěny ve Společenském domě, nabízí se zde možnost využít hlavního kongresového sálu a dále pěti konferenčních místností. Mimo jiné je zde možno využít též konferenčních prostor v Hotelu Alexandria****, která nabízí prostory Francouzské restaurace, Hotelové restaurace a Night clubu pro konferenční účely.

- **10 + 50%** - tzn. při objednávce firmy deseti dvoutýdenních pobytů pro zaměstnance v jednom časovém úseku, možnost využít nabídky 50% slevy na školení/vzdělávání různého typu, který zajistí Lázně.

9.1.7 Tvorba programů

Po stanovení balíčku služeb na řadu přichází obsahová specifikace programů určená různým typům klientů. Jak jsem již zmínila výše u nástroje Cena, rekondiční pobyty pro firmy jsou velmi pohyblivým produktem a individuálně pojatým, jelikož každý zaměstnanec do lázní přijde s jinými obtížemi a neduhami, takže program daného produktu vždy musí být přizpůsoben danému uživateli, nemůže být vytvořen univerzálně.

Jelikož lázně Luhačovice disponují velkým množstvím minerálních pramenů a lékařských praktik a procedur (až 60 druhů), v programu se díky tomu vždy kombinují lázeňské procedury s využitím léčivých minerálních vod, fyzioterapeutické a relaxační procedury a pohybové aktivity.

Vzorový program jednoho dne rekondičního pobytu:

- 9:00 hod příjezd hosta, ubytování, uvítací drink
- 10:30 vyšetření, konzultace s lékařem
- 12:00 oběd (racionální x vegetariánská x dietní strava)
- 14:00 procedura určená lékařem např. přírodní uhličitá koupel
- 16:00 bazén
- 17:15 klasická masáž
- 18:30 večeře (racionální x vegetariánská x dietní strava)
- 20:00 večerní procházka po kolonádě, návštěva kulturního zařízení apod.

Do programu jsou následně po konzultaci zahrnuty např. pohybové aktivity- fitness centrum, speciální druhy cvičení pro skupiny i jednotlivce atd.

Vzorový program jednoho dne bonusového wellness programu:

- 8:00 – 10:00 snídane formou švédských stolů
- 10:00 – 12:00 aquaaerobic/ návštěva fitness centra
- 14:00 – 15:00 masáž teplými lávovými kameny
- 16:00 – 18:00 návštěva saunovacích prostor
- 18:00 – 20:00 večeře ve stylové Francouzské restauraci
- Od 21:00 návštěva Night clubu- stylového klubu pyšníci se atmosférou první republiky

9.1.8 Spolupráce

V počátku tohoto projektu navrhuji zaměřit se zejména na **spolupráci interní**, tedy spolupráci probíhající uvnitř lázní, která se zdá být samozřejmá, ale občas nemusí být právě funkční.

Prvním krokem této spolupráce bude zejména kvalitní oboustranná komunikace mezi referentem pro rekondiční pobyty a obchodním ředitelem. Ze strany obchodního ředitele musí být podávány jasně formulované a splnitelné úkoly, ze strany referenta pak přehledně zpracované reporty o vykonané práci. Spolupráce samozřejmě musí kvalitně fungovat na všech úrovních, tedy mezi obchodním oddělením, oddělením marketingu, recepce, a ostatních pracovních útvarů lázní. Aby komunikace probíhala kvalitně, musí zde být zvolena odpovědná osoba, která bude komunikaci a její efektivitu kontrolovat. V počáteční fázi projektu touto osobou bude obchodní ředitel, který bude v pravidelných intervalech svolávat krátké porady s cílem zjišťovat kvalitu komunikace a řešit případné rozpory s požadovaným stavem.

Po interní spolupráci následuje spolupráce externí, a to konkrétně spolupráce v distribučních kanálech a spolupráce v propagaci.

V rámci spolupráce s distribučními kanály bude potřeba orientovat se zejména na **pojišťovny a specializované cestovní kanceláře**, které budou lázně Luhačovice nabízet jako experta na poskytování rekondičních pobytů. Vhodnou formu spolupráce zejména vidím v komunikaci mezi Českomoravskou konfederací odborových svazů, kde by odbory mohli prosadit ve svých firmách tyto pobyty, a naoplátku lázně ty odborům nabídli výhodné slevy při větší zakázce.

V rámci spolupráce v propagaci by komunikace měla směřovat z lázní do centrál cestovního ruchu, konkrétně v rámci Zlínského kraje do **Centrály cestovního ruchu Východní Moravy a Luhačovického Zálesí**, kdy by tyto subjekty propagovaly lázně jako předního poskytovatele rekondičních pobytů na svých webech, pomocí billboardů na svých akcích a naoplátku lázně by těmto subjektům poskytovali konferenční prostory v případě jejich akcí.

Základem však v prvotní fázi projektu bude orientovat se na spolupráci vnitřní!

9.1.9 Procesy

Jelikož v rámci nabízení a poskytování rekondičních pobytů počítám s vysokou mírou individuality a neopakovatelnosti, musí veškeré činnosti spadat do systému procesů poskytování služeb vyznačujících se individualitou a kvalitou, tedy do systému **služeb profesionálních**, jelikož všechny činnosti a služby v rámci rekondičních pobytů budou vykonávat specialisté, a je zde vysoká míra zapojení poskytovatele tak i příjemce služby do procesů.

V rámci procesů je zejména důležité jednotlivé činnosti řídit a kontrolovat. V rámci rekondičních pobytů bude mít hlavní slovo obchodní ředitel, který bude tento proces jasně řídit, v rámci **pravidelných i neplánovaných porad** a bude efektivitu zaměstnanců kontrolovat a řešit případné neshody. V průběhu kontroly je možné využít formulář logického rámce uvedeného níže, kde obchodní ředitel může kontrolovat, zda všechny činnosti proběhly, zda proběhly ve stejný čas, a jaká jsou s nimi spojena rizika.

Také se zde nemohu opomenout **řízení vztahů se zákazníky**, které bude mít na starost konkrétně referent pro rekondiční pobyty, který bude se zákazníky v neustálém kontaktu, taktéž v rámci náplně práce bude se zákazníky komunikovat a hledat zpětnou vazbu po absolvování rekondičních pobytů. Případné připomínky, negativní či pozitivní dojmy a přání, bude zaznamenávat do **archu přání a stížností**, které v daném časovém intervalu vždy bude v rámci kvalitní komunikace a spolupráce předávat obchodnímu řediteli spolu s návrhy, jak těmto negativním připomínkám předejít a jak ještě více vyzdvihnout připomínky pozitivní. Tyto jednotlivé připomínky se budou vždy probírat na jednotlivých schůzkách a **formou brainstormingu** se budou hledat nejlepší východiska. Na každé poradě bude zapisovatelem jeden ze zúčastněných, který po poradě vytvoří **zprávu z porady**, kterou řediteli v průběhu jednoho týdne předloží i se zpracováním nejlepších nápadů.

9.2 Logický rámec projektu

Tento rámec nám bude sloužit nejen pro přehlednost všech základních potřebných činností projektu, ale také ke zpětné kontrole, zda byly všechny činnosti vykonány, a zda byly vykonány v řádném časovém horizontu.

	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Předpoklady/rizika
Záměr Rozšířit portfolio služeb Zvýšit ekonomický příjem lázní	Rozšíření nabízených produktů Zvýšení tržeb lázní za realizované pobyty	Výroční zprávy Výkazy	
Cíl Být jedničkou v poskytování rekondičních pobytů Vytvoření dlouhodobých vztahů s firmami	Být na prvním místě v nabídce rekondičních pobytů Věrnost klientů, doporučení	Analýza konkurence Žebříčky lázní Opakovanost objednávek Kladná komunikace	Zájem firem o produkt Konkurence lázní Obliba
Výstupy 1. Výkonána odborná praxe studenta 2. Přijat referent pro rekondiční pobyty 3. Byla vytvořena databáze firem 4. Byl realizován výzkum 5. Dodány kalendáře a letáky 6. Byl vytvořen kalendář akcí 7. Proběhly osobní schůzky 8. Proběhly návštěvy veletrhů a akcí 9. Byly uzavřeny smlouvy 10. Realizace pobytu 11. Komunikace	Praxe studenta UTB Obsazeno 1 pracovní místo Databáze firem Výsledky výzkumu Kalendáře a letáky Kalendář akcí Počet osobních schůzek Počet navštívených veletrhů Počet uzavřených smluv Počet realizovaných pobytů E-mail, telefony	Smlouva o praxi Pracovní smlouva Firemní pc Firemní pc Seznam propagačních materiálů Firemní pc Firemní diář Firemní diář Evidence objednávek Data z recepcie	Vhodný výběr studenta Vhodný výběr zaměstnance Vhodně zvolené zdroje pro databázi Vhodně zvoleny otázky k výzkumu Dobrá návratnost Dostatečně finanční prostředky Komplexnost informací o akci Vhodně vybrané akce do Kalendáře Zájem firem o rekondiční pobyty
Činnosti 1.1. vybrání studenta 1.2. výkon praxe 1.3. hodnocení studenta 2.1. vznesení požadavku na referenta 2.2. osobní pohovor 2.3. zaškolení referenta 2.4. sepsání a podepsání smlouvy 3.1. vytvoření databáze firem 3.2. telefonická komunikace 3.3. kontrola 4.1. příprava otázek 4.2. pilotáž otázek 4.3. doplnění informací do databáze 4.4. zpracování výsledků 5.1. přípravení propagačních materiálů 5.2. komunikace s marketingovým oddělením 5.3. komunikace s obchodním oddělením 5.4. vytvoření objednávk 5.5. kontrola PM 6.1. vytyčení dotčených stran 6.2. zmapování akcí 6.3. vytvoření kalendáře akcí 7.1. komunikace s firmami z databáze 7.2. dojednání osobní schůzky 7.3. nachystání PM 7.4. realizace schůzky 7.5. zaznamenání výsledků schůzky 8.1. příprava PM 8.2. příprava krátkého výstupu 8.3. zhodnocení akce 9.1. vyslovení nabídky 9.2. smluvní vyjednávání 9.3. zaslání nabídky 9.4. přijetí objednávky 9.5. vytvoření rezervace 10.1. přivítání hosta 10.2. péče o hosta 10.3. rozloučení s hostem 11.1. vyřízení platby 11.2. poděkování a následná komunikace	Výkon praxe 1 studenta Zpráva z praxe Seznam požadavků Pohovor Školení Pracovní smlouva Databáze firem Dotazník/Anketa Interpretace výsledků Aktualizovaná databáze Návrh kalendářů a letáků Schválení PM Schválení rozpočtu Objednávka Bezchybné PM Analýza dotčených stran Kalendář akcí E-mail, telefony Počet osobních schůzek Počet navštívených veletrhů Objednávkový list Pobyt hosta Faktura E-mail, telefony	1.1. 4/2012 1.2. 4/2012 1.3. 4/2012 2.1. 5/2012 2.2. 6/2012 2.3. 6/2012 2.4. 6/2012 3.1. 7/2012 3.2. 7/2012 3.3. 7/2012 4.1. 8/2012 4.2. 8/2012 4.3. 8/2012 4.4. 8/2012 5.1. 8/2012 5.2. 8/2012 5.3. 8/2012 5.4. 8/2012 5.5. 8/2012 6.1. 9/2012 6.2. 9/2012 6.3. 9/2012 7.1. 9-10/2012 7.2. 9-10/2012 7.3. 9-10/2012 7.4. 9-10/2012 7.5. 9-10/2012 8.1. 10-12/2012-01-05/2013 8.2. 10-12/2012-01-05/2013 8.3. 10-12/2012-01-05/2013 9.1. 10-12/2012-01-05/2013 9.2. 10-12/2012-01-05/2013 9.3. 10-12/2012-01-05/2013 9.4. 10-12/2012-01-05/2013 9.5. 10-12/2012-01-05/2013 10.1. 9-12/2012-01-05/2013 10.2. 9-12/2012-01-05/2013 10.3. 9-12/2012-01-05/2013 11.1. 9-12/2012-01-05/2013 11.2. 9-12/2012-01-05/2013	Motivování a výkonní studenti Učenlivý a flexibilitní uchazeč Vhodně stanovená náplň práce RRP Vhodně cílená komunikace Úspěšně realizovaný výzkum Efektivně zvolené PM Důkladně a komplexní informace o akcích Precizně připraveny osobní schůzky Významná zpětná vazba od firem Vhodně zvoleny navštívené akce Výhodné podmínky smlouvy Kvalitně poskytované služby Včasná platba za služby Efektivní komunikace
Předběžné podmínky		Vybrána vhodná osoba na pozici referent rekondičních pobytů Volné finance vynaložitelné na činnosti spojené s produktem	

Zdroj: vlastní zpracování

9.3 Analýza zdrojů potřebných k projektu

V počáteční fázi projektu bude zapotřebí využít základních hmotných, personálních a finančních zdrojů, největší důraz zde však musí být kladen na kvalitu zdrojů personálních, jelikož ty budou mít v počáteční fázi projektu rozhodující roli.

9.3.1 Lidské zdroje

Tento aspekt již řeším v marketingovém nástroji Lidé, kde také popisu, jakým způsobem bude Referent rekondičních pobytů vybírán a na jaké znalosti a dovednosti by měl být kladen důraz v první řadě. Dále zde uvádím také detailní popis činností a náplň práce.

9.3.2 Materiální zdroje

Hlavním místem pro výkon činností RRP bude kancelář v budově ředitelství lázní, kde již jsou všechny potřebné instrumenty, tedy volný psací stůl, židle, výkonný pc s tiskárnou a telefonem. Dalším nezbytným zdrojem pro realizaci osobních schůzek a návštěv akcí je osobní automobil, obchodní ředitel pro tyto akce bude využívat svůj vlastní osobní vůz a lázně mu budou proplácet cestovné. Tento projekt je tedy na materiální zdroje relativně nenáročný.

9.3.3 Nákladová analýza

Hlavním nákladem tohoto projektu bude mzda + odměny referentovi pro rekondiční pobyty, cestovní náhrady za využívání osobního auta, tvorba propagačních materiálů a náklady na reklamu. Jsou zde také náklady spojené s časem, jako je výběr studenta pro praxi atd., ale ty zde nebudu řešit a považuji je jako činnosti spadající do náplně práce obchodního ředitele. Dále zde nebudu řešit kancelářské potřeby typu náplně do tiskárny či papíry, těchto potřeb má každá kancelář dostatek.

Tab. 19 Náklady na realizaci projektu Rekondiční pobyty

Náklad	Výpočet	Počet ks	Celkem v Kč za rok
Mzda RRP	16.000,- x 12		192.000,-
Pohyblivá složka mzdy + odměny	4.000,- x 12		48.000,-
Letáky		1000	2.486,-
Kalendáře		100	6.386,-
Reklama v tisku	15.250,- x 12 x 0,2	12	146.400,-
Cestovní náhrady	1.000,- x 12		12.000,-
CELKEM			407.272,-

Zdroj: vlastní zpracování

Způsob pokrytí nákladů

V prvotní fázi obchodní ředitel stanoví celkový rozpočet, nebo alespoň stanoví mantinely, v jakých by se finálně vynaložené finance měli pohybovat. Veškeré aktivity tedy budou financovány v rámci tohoto rozpočtu.

Při průměrné ceně 1 týdenního rekondičního pobytu 7.327,- Kč by bylo zapotřebí během jednoho roku realizovat alespoň **56 týdenních rekondičních pobytů**, aby se náklady vynaložené na projekt vrátili. Tento údaj je však pouze orientační, jelikož jak jsem již uvedla výše, rekondiční pobyty jsou velmi individuálně řešeny, jeden pobyt tedy může trvat 7 dnů, druhý čtrnáct a také zde hraje velkou roli smluvní vyjednávání při velkém objemu zakázky.

9.4 Riziková analýza projektu

Níže v tabulce uvádím hlavní rizika projektu, opatření, která tyto rizika mohou eliminovat či zcela vyrušit, časové lhůty těchto opatření a osobu za tyto opatření odpovědnou.

Tab. 20 Analýza rizik projektu Rekondiční pobyty metodou RIPRAN

	Hrozba	Scénář	P	D	Hodnota rizika	Opatření/čas/Odpovědnost
1.	Nedostatečný zájem firem o RP	Zbytečně vynaložené finance na mzdu RRP	SP	VD	VHR	Průzkum zájmu/do 29.2.2012/ED
		Zbytečně vynaložené finance na propagaci	SP	MD	MHR	neřešíme
		Demotivace zaměstanců	VP	SD	VHR	Vhodně zvolená motivační složka mzdy/do 31.5.2012/MBO
2.	Konkurence ze strany ostatních lázní	„přetažení“ klientů	SP	VD	VHR	Analýza konkurence/do 31.1.2012/ED Ojedinelá nabídka služeb/do 31.5.2012/MBO, RRP
3.	Nevhodný výběr studenta pro praxi	Zbytečně vynaložený čas vedoucího pracovníka	SP	MD	MHR	Neřešíme
		Ušlá příležitost pro získání vhodného kandidáta na RRP	MP	VD	SHR	Důkladný proces výběru/MBO
4.	Nevhodně vybraný pracovník na pozici RRP	Nekvalitně připravené podklady	SP	VD	VHR	Jasně stanovené požadavky/do 31.6.2012/ED, MBO
		Nekvalitní komunikačně nespokojený klient	MP	VD	SHR	Důkladné ověření komunikačních dovedností/MBO
5.	Nevhodně zacílený segment- špatně	Neefektivně vynaložené časové a fi-	SP	VD	VHR	Důkladně provedená databáze/do 31.7.2012/

	vybrané firmy	nanční prostředky				RRP
6.	Nevhodně vybrané akce pro propagaci RP	Zbytečně vynaložené finance a čas	SP	VD	VHR	Důkladně provedená analýza akcí/do 31.8.2012/RRP
7.	Nedostatečné finanční prostředky	Nekvalitní propagační materiály	MP	SD	MHR	Neřešíme
		Nedostatečně oceněná práce RRP	SP	SD	SHR	Nastavit nefinanční složku mzdy/MBO
8.	Nevhodná cenová politika	Příliš drahé RP	MP	SD	MHR	Neřešíme
9.	Nespokojenost klientů se službami	Snižování se četnosti objednávek	MP	VD	SHR	Kontrola kvality služeb/MBO
		Zhoršení pověsti lázní	MP	VD	SHR	Kvalitní PR lázní/MBO

Zdroj: vlastní zpracování

ED- Eliška Druhanová

RRP- Referent pro rekondiční pobyty

MBO- Obchodní ředitel lázní

PM- propagační materiály

Průměrná hodnota rizika projektu Rekondiční pobyty je 1,93. Tento výsledek lze interpretovat jako středně rizikový, je tedy potřeba řešit zejména rizika s vysokou hodnotou (VHR), tedy určit, jakým způsobem tyto rizika mohou být odstraněny, do kdy se musí odstranit a kdo je za tuto činnost odpovědný. K rizikům střední hodnoty (SHR) uvádím opatření, která jsou vhodná pro eliminaci těchto rizik a opět, kdo je za tuto činnost zodpovědný. Rizika s nízkou hodnotou (MHR) neřeším.

Mezi největší rizika projektu patří riziko nezájmu firem o pobyty, konkurence ze strany ostatních lázní, nevhodně vybraná osoba na pozici RRP, nevhodně vytvořená databáze firem a nevhodně vytvořen kalendář akcí.

9.5 Časová analýza projektu

Aby realizace celého projektu Rekondiční pobyty byla přehledná a abych byla schopna zjistit, kolik času na realizaci tohoto projektu je zapotřebí, zvolila jsem metodu CPM. Níže v tabulce stanovím základní činnosti projektu a jejich vzájemnou návaznost v projektu, a dále určím nezbytně nutnou dobu pro realizaci jednotlivých činností.

Tab. 21 Rozpis činností pro projekt

Činnost	Popis činností	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
A	Vybrání studenta pro praxi	10	-
B	Výběrové řízení RRP	5	A
C	Sestavení rozpočtu	2	B
D	Proškolení RRP	1	B
E	Příprava databáze a kalendáře akcí	60	B,D
F	Příprava PM	14	C
G	Osobní schůzky a akce	60	E,F
H	Uzavření smluv	1	G

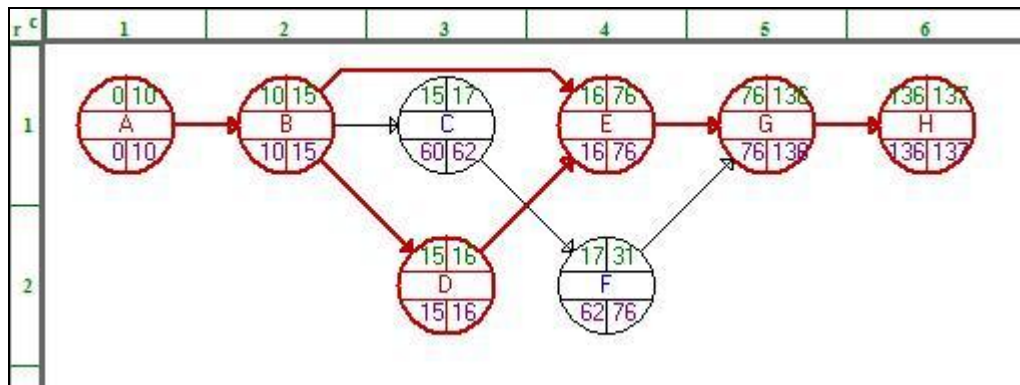
Zdroj: vlastní zpracování

Bez výše zmíněných činností by se projekt nemohl realizovat. Nyní pomocí programu WinQSB zjistím kritickou cestu projektu a jeho délku určenou počtem dní nezbytných k vykonání projektu.

03-18-2012 16:59:18	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	10	0	10	0	10	0
2	B	Yes	5	10	15	10	15	0
3	C	no	2	15	17	60	62	45
4	D	Yes	1	15	16	15	16	0
5	E	Yes	60	16	76	16	76	0
6	F	no	14	17	31	62	76	45
7	G	Yes	60	76	136	76	136	0
8	H	Yes	1	136	137	136	137	0
	Project	Completion	Time	=	137	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	2			

Obr. 6 Výpočet kritické cesty projektů pomocí WinQsb

Zdroj: program WinQsb



Obr. 7 Grafické znázornění kritické cesty projektu

Zdroj: program WinQsb

Z grafu vyplývá, že nejkratší možná doba realizace projektu Rekondiční pobyty je **137 dnů**. Pokud by bylo zapotřebí tuto dobu zkrátit, je potřeba zaměřit se na činnosti, které se nalézají na kritické cestě. Časově nejnáročnější jsou činnosti E a G, tedy příprava databáze firem a kalendáře akcí a následné osobní schůzky a účasti na akcích. Pokud se tedy podaří zkrátit dobu přípravy databáze a kalendáře akcí, výrazně se zkrátí délka projektu. Jelikož je potřeba klást důraz na kvalitně vytvořenou databázi firem, primárním cílem nebude výrazně zkracovat dobu projektu ale kontrolovat, zda jsou činnosti projektu vykonávány efektivně a z kvalitními výsledky.

Činnosti, které neleží na kritické cestě, tedy C a F mají určitou časovou rezervu, to znamená, že tyto činnosti se mohou o daný počet dnů (45) zpozdít a neohrozí tím tak celkovou délku projektu.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo vytvořit návrh nového balíčku služeb pro firemní klientelu v Lázních Luhačovice, a.s., což se jistě povedlo.

V teoretické části charakterizují teoretickou základnu získanou studiem odborné literatury, popisují zde nejen obecně cestovní ruch a lázeňství, ale také východiska pro analytickou část práce, tedy metodu SWOT analýzy, díky které jsem byla schopna následně, v praktické části identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby lázní Luhačovice, Porterovu metodu pěti konkurenčních sil, kdy jsem stanovila kladné a záporné faktory těchto sil pro lázně Luhačovice, dále pak BCG matici produktů lázní, abych byla schopna na základě teoretické následně provést v praxi analýzu, kde identifikuji vhodný produkt pro podporu lázní. Dále interpretuji výsledky získané studií segmentace trhu, dotazníkového šetření, analýzy rizik projektu a analýzu časovou.

V druhé části práce- v části praktické nejdříve seznamuji čtenáře s Lázněmi Luhačovice, a.s. v minulosti a dnes, a krátce charakterizují ekonomickou a personální výkonnost společnosti. Dále provádím jednotlivé výše zmíněné analýzy, jejichž výsledkem splním hlavní cíl práce, tedy vytipuji nový produkt vhodný k podpoře lázní a provedu malou analýzu konkurence v oblasti nabídky tohoto produktu od jiných lázeňských subjektů. Postupuji dalším krokem- určuji vhodný segment trhu pro tento produkt a ten následně podrobuji krátkému dotazníkovému šetření, jehož výsledky mi sloužily jako podklad pro tvorbu projektu- tedy vytvoření kompletního marketingového mixu Rekondičních pobytů pro firmy, který jsem pro přehlednost také uvedla v podobě logického rámce. Celý produkt jsem v závěru podrobila časové, nákladové a rizikové analýze.

Práce je zpracována v reálném prostředí a může se stát vhodným materiálem pro zavedení této služby do praxe. Hlavním přínosem diplomové práce pro Lázně Luhačovice, a.s. je nový pohled na tvorbu balíčků služeb a využití návodu na spolupráci se studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně oboru Ekonomika cestovního ruchu. Z vlastní zkušenosti mohu poznatky získané studiem na této univerzitě shledat pro praxi přínosné.

Díky zpracování vybraného tématu jsem měla možnost komunikovat s odborníkem v lázeňství, který mě obohatil o spoustu nových informací a postřehů z praxe cestovního ruchu a lázeňství.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné dokumenty

- [1] DE PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. VAN DEN BERCH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-274-0254-1.
- [2] HORNER, S., J. SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0202-9
- [3] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Firemní inovační politika část II*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 1976. ISBN 978-80-7318-951-8.
- [4] INDROVÁ, J., V. MALÁ a kol. *Cestovní ruch I*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0799-4.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishig, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, M. „*SW*“ *cestovního ruchu- lidé a spolupráce*. In: Konference KTV-Management a marketing sportu a cestovního ruchu. Ústí nad Labem : PF UJEP, KTV, 26.5.2009
- [7] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] KOLČAVOVÁ, A. *Kvantitativní metody v rozhodování*. 2.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2006. ISBN 80-7318-463-X.
- [9] KOTLER P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [10] KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 12.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOTLER, P., WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha, Grada Publishing, 4. vydání, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] LACINA, K. *Management a marketing cestovního ruchu*. Praha, 2010. ISBN 978-80-7408-035-7.

- [13] MALÁ V. a kol. *Základy cestovního ruchu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80-245-0439-1.
- [14] NĚMČANSKÝ, M. *Odvětví cestovního ruchu: vybrané kapitoly*. Karviná: OPF SU Opava, 1999. ISBN 80-7248-034.
- [15] PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 1996, ISBN 80-7169-276-X
- [16] PORTER, M.E.. *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1983. ISBN 13: 978-0029254103.
- [17] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha, C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- [18] SEIFRTOVÁ, V. *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. Praha: VŠ cestovního ruchu, hotel. a lázeňství, 2003, ISBN 80-86592-00-6
- [19] SOLOMON, M. R., W.G. MARSHALL a E.W. STUART. *Marketing očima světových manažerů*. Brno: Computer press, 2006. ISBN 80-251-1273-X.
- [20] TOMEK, G.a V. VÁVROVÁ. *Malý výkladový slovník marketingu*. 2.vydání. Praha: A plus, 1999. ISBN 80-902514-1-2.
- [21] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: Efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

Ostatní dokumenty

- [22] Lázeňské listy, I- VI. 2011, vydavatel Lázně Luhačovice, a. s., Lázeňské náměstí 436, Luhačovice, IČ 46347828, bez ISSN
- [23] Propagační materiály lázní Luhačovice, vydavatel Lázně Luhačovice, a. s., Lázeňské náměstí 436, Luhačovice, IČ 46347828, bez ISSN

Elektronické dokumenty

- [24] ARES- Administrativní registr ekonomických subjektů. [online] 19. 3. 2012 [cit. 2012-02-24]. Dostupný z <<http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>>

[25] BUSINESSVIZE.CZ- Informace pro vaše podnikání, BCG matice [online] © 2010-2011 [cit. 2012-02-13]. Dostupný z <http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu>

[26] CZECHTOURISM- Lázně [online] 17. 4. 2012 [cit. 2012-02-18]. Dostupný z http://www.czecot.cz/?id_tema=4

[27] ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ [online] 23. 3. 2012 [cit. 2012-02-21]. Dostupný z <http://www.cmkos.cz/>

[28] LÁZNĚ LUHAČOVICE, INTERNETOVÉ STRÁNKY LÁZNÍ LUHAČOVICE, A.S. [online] 23. 3 2012 [cit. 2012-02-15]. Dostupný z <http://www.lazneluhacovice.cz/cz/index.php>

[29] KLUB PERSONALISTŮ ČESKÉ REPUBLIKY [online]. 17.4. 2012 [cit. 2012-02-20]. Dostupný z <http://www.klubpersonalistu.cz/cz/>

[30] OBCHODNÍ HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ZLÍN [online]. 23. 3 2012 [cit. 2012-02-21]. Dostupný z <http://www.ohkzlin.cz/okresni-hospodarska-komora-zlin>

[31] HOSPODÁŘSKÉ NOVINY- TECHNIK [online]. © 1996 - 2012 [cit. 2012-02-22]. Dostupný z <http://ihned.cz/nase-tituly/#>

[32] RIPRAN- Metoda pro analýzu projektových rizik [online]. © 1999 [cit. 2012-03-10]. Dostupný z <http://www.ripran.cz/>

[33] TISK ONLINE SNADNO A RYCHLE [online]. 10. 3 2012 [cit. 2012-02-22]. Dostupný z <http://www.point4me.com/cs>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CR	Cestovní ruch.
CSR	Corporate Social Responsibility.
KLP	Komplexní lázeňská péče.
PLP	Příspěvková lázeňská péče
RP	Rekondiční pobyty
VH	Výsledek hospodaření
C	Cukrovka
CNS	Centrální nervová soustava
DP	Duševní poruchy
DÚ	Dýchací ústrojí
GO	Gynekologická onemocnění
KO	Kožní onemocnění
M	Metabolismus
MC	Močové cesty
NO	Neurologické onemocnění
OaN	Obezita a nadváha
OÚ	Oběhové ústrojí
PaPs	Pooperační a posttraumatické stavy
PHÚ	Pohybové ústrojí
PLV	Poruchy látkové výměny
SaC	Srdce a cévy
TÚ	Trávicí ústrojí
OST	Osteoporóza
ONK	Onkologická onemocnění

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Přehled lázní v České republice</i>	<i>21</i>
<i>Obr. 2 Ukázka uzlů v síťové analýze</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 1 Grafická organizační struktura společnosti</i>	<i>36</i>
<i>Obr. 2 Návrh databáze firem</i>	<i>74</i>
<i>Obr. 3 Návrh struktury kalendáře akcí.....</i>	<i>74</i>
<i>Obr. 4 Výpočet kritické cesty projektů pomocí WinQsb</i>	<i>86</i>
<i>Obr. 5 Grafické znázornění kritické cesty projektu</i>	<i>87</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v lázních Luhačovice a.s.</i>	36
<i>Graf 2 Vývoj čistého peněžního toku</i>	38
<i>Graf 3 Vývoj výnosů v letech 2006-2010</i>	38
<i>Graf 4 Vývoj výsledku hospodaření za období 2006-2010</i>	39

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Ekonomická výkonnost a počet zaměstnanců v Lázních Luhačovice, a.s.</i>	37
<i>Tab. 2 Přehled lázeňských a wellness procedur</i>	40
<i>Tab. 3 Přehled kvadrantů BCG matice lázní Luhačovice a.s.</i>	41
<i>Tab. 4 Síla dodavatelů</i>	44
<i>Tab. 5 Síla odběratelů</i>	45
<i>Tab. 6 Intenzita konkurence</i>	46
<i>Tab. 7 Hrozba substituce</i>	47
<i>Tab. 8 Hrozba vstupu nových subjektů na trh</i>	47
<i>Tab. 9 SWOT analýza lázní Luhačovice a.s.</i>	48
<i>Tab. 10 Přehled vnitřní konkurence lázní Luhačovice a.s.</i>	51
<i>Tab. 11 Firmy Zlínského kraje s největším obratem pro rok 2008</i>	53
<i>Tab. 12 Firmy Zlínského kraje s největším ziskem pro rok 2008</i>	54
<i>Tab. 13 Ceny v Kč za osobu a pobyt</i>	64
<i>Tab. 14 Cena v Hotelu Palace****</i>	64
<i>Tab. 15 Hotel Jestřabí***, Vila pod lipami***+</i>	64
<i>Tab. 16 Lázeňské penziony</i>	64
<i>Tab. 17 Náklady na tvorbu kalendáře</i>	70
<i>Tab. 18 Počet a cena letáků</i>	71
<i>Tab. 19 Náklady na realizaci projektu Rekondiční pobyty</i>	83
<i>Tab. 22 Analýza rizik projektu Rekondiční pobyty metodou RIPRAN</i>	84
<i>Tab. 23 Rozpis činností pro projekt</i>	86

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Přehled ubytovacích kapacit v Lázních Luhačovice, a.s.
- P II Přehled vnější konkurence nabízející rekondiční pobyty
- P III Dotazník
- P IV Grafické vyjádření výsledků z dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED LÁZEŇSKÝCH UBYTOVACÍCH KAPACIT

Název objektu	Počet hvězdiček	Kapacita (pokoje/lůžka)	Služby	Poznámka
ALEXANDRIA Spa & Wellness hotel	****	56/104	Ubytování, stravování, wellness centrum, night club	Wellness komplex s vysokým standardem
Lázeňský hotel JURKOVIČŮV DŮM	****	50/80	Ubytování, stravování, relaxační centrum	Architektura lidové secese, poloha u kolonády
Lázeňský hotel PALACE	****	143/235	Ubytování, stravování, léčebné centrum	Poloha v centru města, moderní terapeutické vybavení
Lázeňský hotel DŮM B. SMETANY	****	37/54	Ubytování, stravování	Secesní budova, poloha uprostřed lázeňského parku
Lázeňský hotel garni JESTŘABÍ	***	33/59	Ubytování, snídaně	Historický ráz budovy
Lázeňský hotel MORAVA	***	96/172	Ubytování, stravování, léčebné centrum	Výborná kuchyně, dietní jídla (specializace na léčbu diabetu)
VILA ALPSKÁ RŮŽE	****	8/20	Stravování: Společenský dům Procedury: Lázeňská poliklinika	Poloha v centru lázeňského parku
VILA POD LIPAMI	***Superior	9/18	Stravování: Společenský dům Procedury: Lázeňská poliklinika	V blízkosti tenisové kurty, dobové stylové vybavení pokojů
VILA CHALOUPKA		2/6	Stravování a procedury v Jurkovičově domě	Reprezentativní vila je dependancí Jurkovičova domu****
SPOLEČENSKÝ DŮM		20/25	Funkce kulturního a společenského centra Stravování Konference, Kongresy	V r.2009 konání setkání ministrů práce a sociálních věcí EU
PENZION RIVIERA		28/46	Stravování ve Společenském domě Procedury v Lázeňské poliklinice	Nachází se v klidné části při vstupu do lázeňského parku
PENZION FORST		27/59	Stravování v hotelu Morava Procedury v penzionu, Morava, Palace	Ubytování ve dvou a třílůžkových pokojích
PENZION MYSLIVNA		11/19	Stravování ve Společenském domě Procedury v Lázeňské poliklinice	Poloha u lázeňské kolonády
PENZION VEPŘEK-PÓLA		33/49	Stravování ve Společenském domě Procedury v Lázeňské	Dva vzájemně propojené objekty

			poliklinice	
PENZION RODINA		14/30	Stravování i procedury v DL Miramonti	Léčebné pobyty s doprovodem rodičů
PENZION TATÁNA		23/46	Stravování ve Společenském domě Procedury v Lázeňské poliklinice	Poloha v lázeňském centru
PENZION PLZEŇ		25/45	Stravování v hotelu Morava Procedury v penzionu, Morava, Palace	Poloha v klidné městské části
MIRAMONTI		45/135	Dětská léčebna	Od roku 2010 modernizována
VÍTKOV		42/93	Dětská léčebna	Zrekonstruována, rodinné prostředí

PŘÍLOHA P IV: PŘEHLED KONKURENCE POSKYTUJÍCÍ REKONDIČNÍ POBYTY PRO FIRMY

Název lázně	Obec/kraj	Léčba - specializace	RP *	Délka (počet nocí)	Cena
Bechyně	Bechyně/Jihočeský	PHÚ	NE	-----	-----
Bludov	Bludov/Olomoucký	OaN, DÚ,MC,PHÚ	NE	-----	-----
Darkov	Karvina/Moravskoslezský	PHÚ, NO, OÚ, SaC, KO	ANO	21	35999,-
Dubí	Dubí/Ústecký kraj	NO, PHÚ	NE	-----	-----
Františkovy Lázně	Františkovy Lázně/Karlovarský	OÚ, SaC, PHÚ, DÚ, TÚ, M, NO, KO, GO	NE	-----	-----
Hodonín	Hodonín/Jihomoravský	PHÚ, NO, KO, OÚ, SaC	NE	-----	-----
Jánské Lázně	Jánské Lázně/Královéhradecký	NO, PHÚ	ANO	6	10000,-
Priessnitzovy Lázně	Jeseník/Olomoucký	DÚ, OÚ, SaC, M, PHÚ, DP, KO, GO	Na přání		
Jáchymov**	Jáchymov/Karlovarský	PHÚ, NO, KO, CNS, PaPs,OST	ANO	7	7.980,-
Karlova Studánka	Karlova Studánka/Olomoucký	ONK, DÚ, PHÚ, OÚ, SaC	NE	-----	-----
Karlovy Vary	Karlovy Vary/Karlovarský	OÚ, SaC, M, TÚ, DÚ, PHÚ	NE	-----	-----
Klimkovice	Klimkovice/Moravskoslezský	PHÚ, NO, GO, OÚ, SaC	ANO	7	11060,-
Lázně Evženie Klášterec nad Ohří	Kláštepec nad Ohří/Ústecký	OÚ, SaC, PÚ, TÚ, MC, M	NE	-----	-----
Konstantinovy Lázně	Konstantinovy Lázně/Plzeňský	OÚ, SaC, PHÚ, M, DÚ	ANO - individuálně		
Kostelec u Zlína	Kostelec u Zlína/Zlínský	PHÚ, KO	ANO	4/6	4450,-/6140,-
Lednice	Lednice/Jihomoravský	PHÚ, NO, GO, KO, SaC	ANO	8	10.000,-
Lipová-lázně	Lipová-lázně/Olomoucký	M, PHÚ, KO	NE	-----	-----
Lázně Bohdaneč	Bohdaneč/Pardubický	PHÚ	ANO		
Lázně Běláhrad	Běláhrad/Královéhradecký	PÚ, NO, GO, KO, ONK	NE	-----	-----
Lázně Kundratice	Osečná/Liberecký	PHÚ	NE	-----	-----
Lázně Kynžvart	Kynžvart/Karlovarský	DÚ, KO, MC	Pouze léčba dětí	-----	-----

Lázně Libverda	Libverda/Liberecký	OÚ, SaC, PHÚ, NO	Manažerské pobyty	3	7365,-
Lázně Toušeň	Toušeň/Středočeský	PHÚ	NE	-----	-----
Mariánské Lázně	Mariánské Lázně/Karlovarský	OÚ, SaC, TO, M, DÚ, PHÚ, MC	NE	-----	-----
Mšené-lázně	Mšené/Ústecký	NO, PHÚ	ANO-individuálně		
Ostrožská Nová Ves	Ostrožská Nová Ves/Zlínský	PHÚ, KO	NE	-----	-----
Poděbrady	Poděbrady/Středočeský	OÚ, SaC, M, PHÚ	NE	-----	-----
Slatinice	Slatinice/Olomoucký	PHÚ	NE	-----	-----
Teplice	Teplice/Ústecký	PHÚ, NO, OÚ, SaC	NE	-----	-----
Teplice nad Bečvou	Teplice nad Bečvou/Olomoucký	OÚ, SaC, M, PHÚ, KO	ANO-individuálně		
Třeboň	Třeboň/Jihočeský	PHÚ	Manažerské pobyty	6	7971,-
Velichovky	Velichovky/Královéhradecký	PHÚ	Manažerské pobyty	7	10850,-
Velké Losiny	Velké Losiny/Olomoucký	NO, PHÚ, DÚ	NE	-----	-----
Vráž u Písku	Vráž u Písku/Jihočeský	PHÚ, NO	NE	-----	-----

* standartně zahrnutý v nabídce pro firemní klientelu

PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK

Dobrý den,

do rukou se Vám dostává dotazník, díky kterému zjistíme, zda-li pečujete o zdraví Vašich zaměstnanců a pokud ano, tak jakou formou. Na základě zjištěných informací budeme následně navrhovat rekondiční pobyty pro zaměstnance pracující v náročném pracovním prostředí.

Předem, společně s Lázněmi Luhačovice, děkuji za Váš čas a energii, který do vyplňování vložíte,

Eliška Druhanová, studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

1. Jaká je hlavní podnikatelská činnost Vaší firmy?

.....
.....

2. Kolik zaměstnanců ve vaší firmě v průměru pracuje?

.....

3. Jaké je složení vaší firmy co se týče pracovních pozic?

- 10% manažeři, 90% řádoví zaměstnanci
- 10% řádoví zaměstnanci, 90% manažeři
- 50% manažeři, 50% řádoví dělníci
- Jiné.....

4. Pokud vaši zaměstnanci pracují ve ztížených podmínkách, v jakých pak především?

- Hluk
- Nečistoty v ovzduší
- Práce přesčas
- Stres
- Jiné.....

5. Máte zájem o udržování/zlepšování/nápravu zdraví svých zaměstnanců?

- Ano
- Ne

6. Máte ve firmě přímo oddělení/osobu starající se o zdravotní stav zaměstnanců? (evidence stavu/zjišťování možností nápravy stavu/komunikace se zdravotními zařízeními aj.)

- Ano
- Ne

7. Poskytujete zaměstnancům benefity pro udržení/zlepšení/nápravu jejich zdravotního stavu?

- Ano
- Ne

8. Pokud jste v otázce č. 7 odpověděli ano, pak jaké?

- Pravidelné lékařské prohlídky
- Poukázky do sportovních/rekreačních zařízení
- Masáže
- Poskytování vitamínů
- Jiné.....

9. Odebíráte ve firmě nějaký odborný/profesionálně zaměřený magazín?

- Ano
- Ne

10. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl ano, tak jaký?

.....

11. Navštěvujete v průběhu roku výstavy a veletrhy?

- Ano
- Ne

12. Pokud jste v otázce č. 11 odpověděl ano, pak jaké?

.....

13. Existují místa, kde hledáte inspiraci, co zaměstnancům v oblasti zdraví nabídnout?

- Konkurence
- Spolupráce s konkrétními lázněmi, hotely,...
- Zdravotní pojišťovna
- Odborné webové portály
- Jiné.....
- žádné

14. Na jak dlouhou dobu můžete zaměstnance uvolnit z pracovního procesu? křížkujte

	0 dnů	1 den	2 dny	3- 5 dnů	10 dnů a více
Manažeři					
Řádoví zam.					

15. Jaká forma financování léčebných pobytů by vám nejvíce vyhovovala?

- Předání poukázek, ať si každý vybere podle svého
- Pobyt, který plně financuje firma
- Pobyt, který firma financuje z části
- Pobyt, který si zaměstnanec hradí zcela sám
- Jiné.....

16. Jakou cenovou relaci shledáváte pro lázeňský pobyt na 1 osobu na 5 dnů přiměřenou?

- 1000,- Kč
- 2000,- Kč
- 3000,- Kč
-

Otázka na závěr - Jak by podle vás měl vypadat ideální balíček služeb pro zdraví? ☺

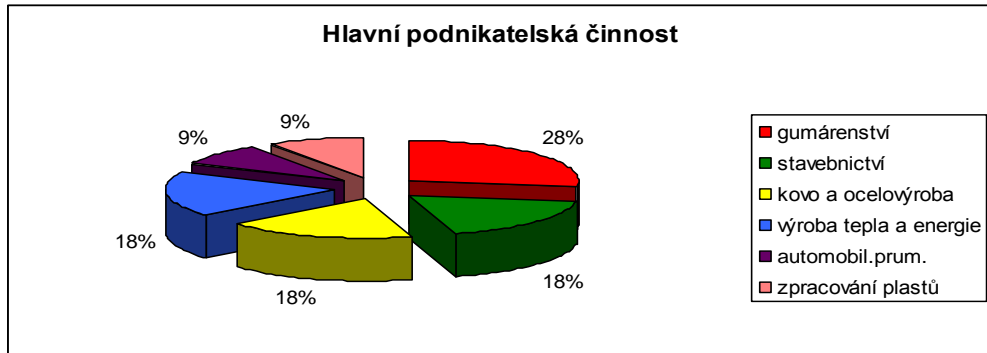
.....

.....

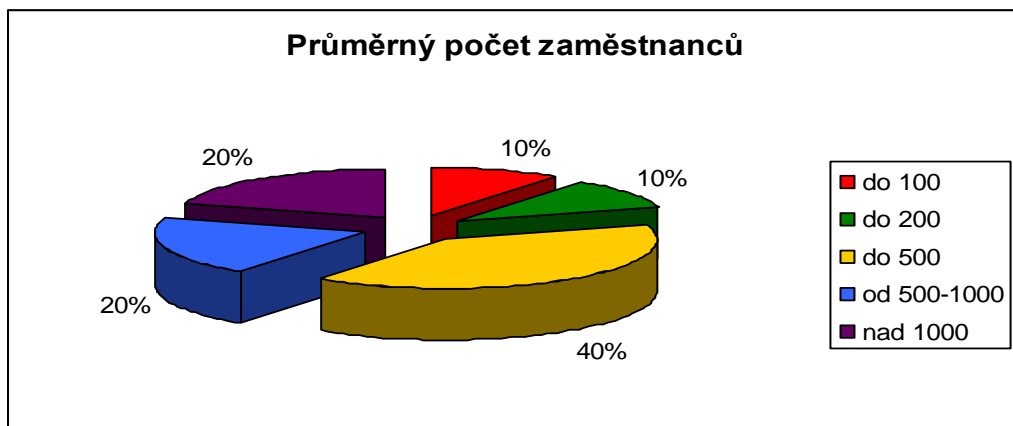
.....

Věříme, že Vámi vyplněné dotazníky přispějí ke kvalitnější nabídce služeb „ušitých na míru“ pro Vás a Vaše zdraví, pěkný den a děkujeme!

PŘÍLOHA P VII: GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU



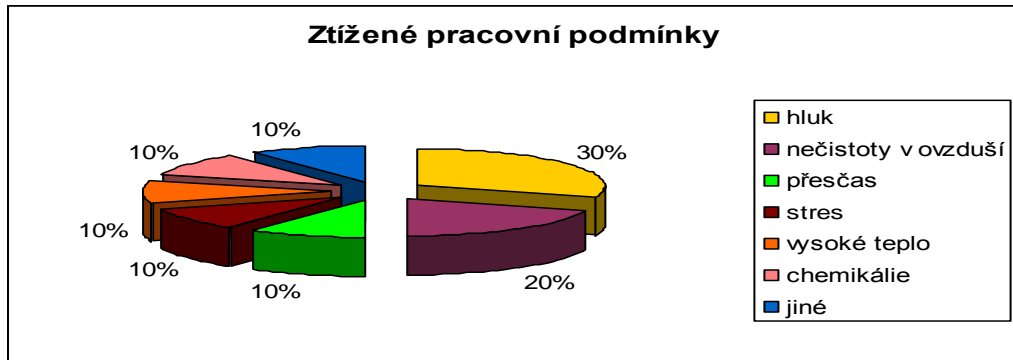
Graf 5 Otázka č. 1 Jaká je hlavní podnikatelská činnost Vaší firmy?



Graf 6 Otázka č. 2 Kolik zaměstnanců ve vaší firmě v průměru pracuje?



Graf 7 Otázka č. 3 Jaké je složení vaší firmy co se týče pracovních pozic?



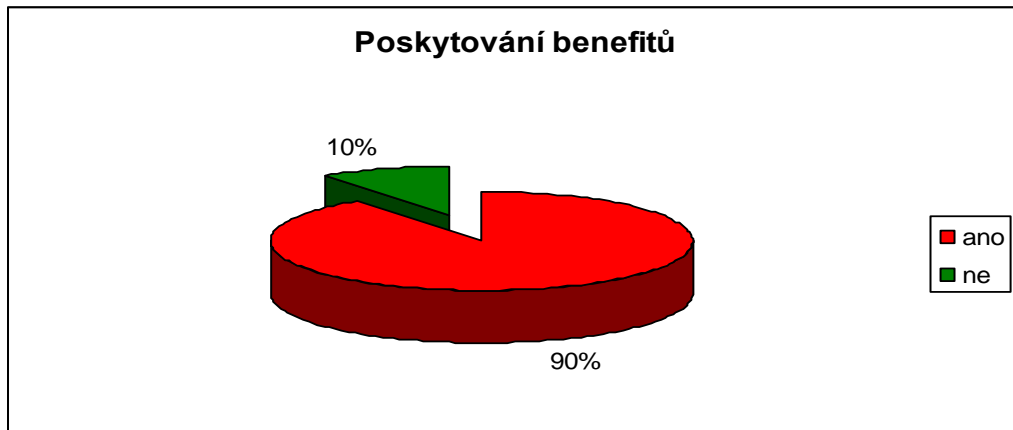
Graf 8 Otázka č. 4 Pokud vaši zaměstnanci pracují ve ztížených podmínkách, v jakých pak především?



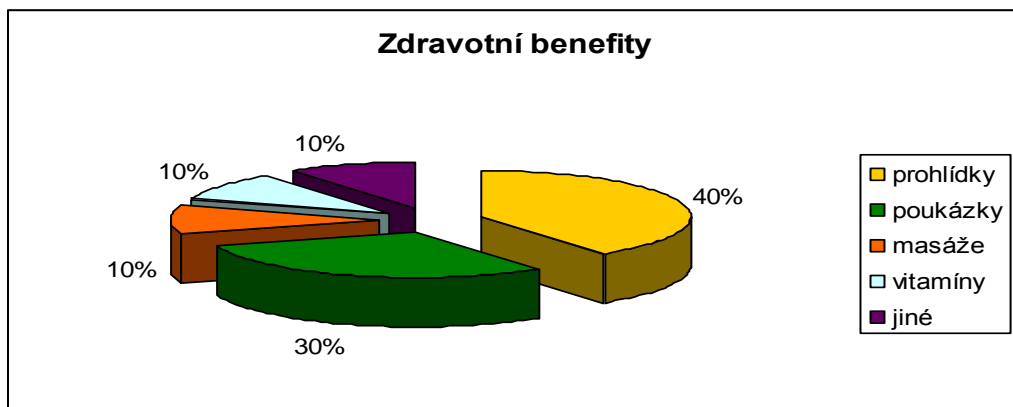
Graf 9 Otázka č. 5 Máte zájem o udržování/zlepšování/nápravu zdraví svých zaměstnanců?



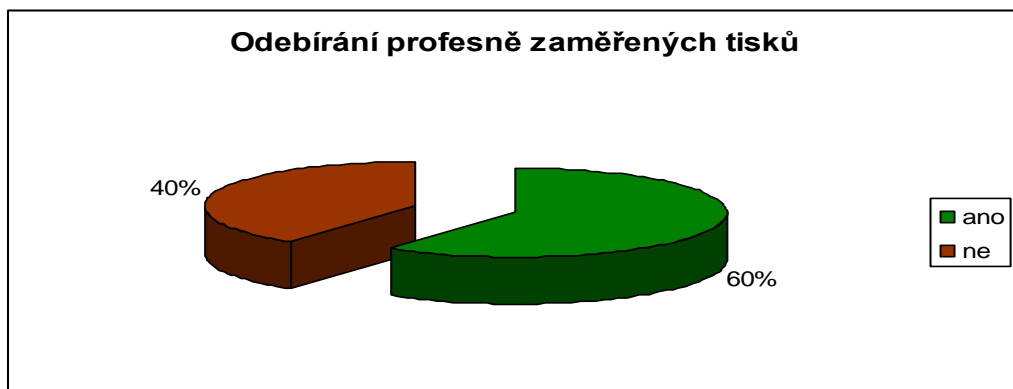
Graf 10 Otázka č. 6 Máte ve firmě přímo oddělení/osobu starající se o zdravotní stav zaměstnanců? (evidence stavu/zjišťování možností nápravy stavu/komunikace se zdravotními zařízeními aj.)



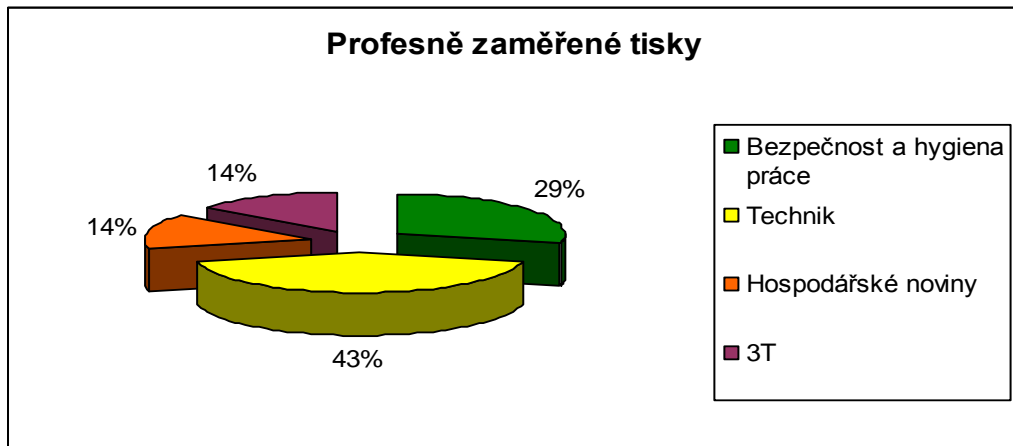
Graf 11 Otázka č. 7 Poskytujete zaměstnancům benefity pro udržení/zlepšení/nápravu jejich zdravotního stavu?



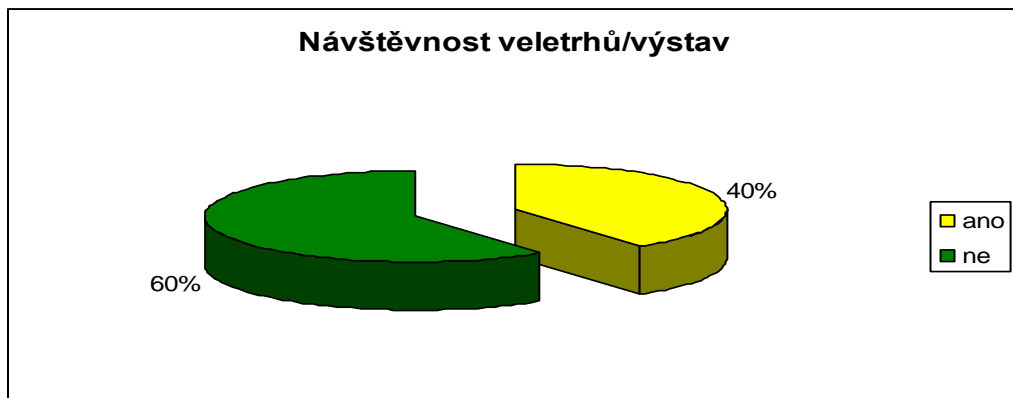
Graf 12 Otázka č. 8 Pokud jste v otázce č. 7 odpověděli ano, pak jaké?



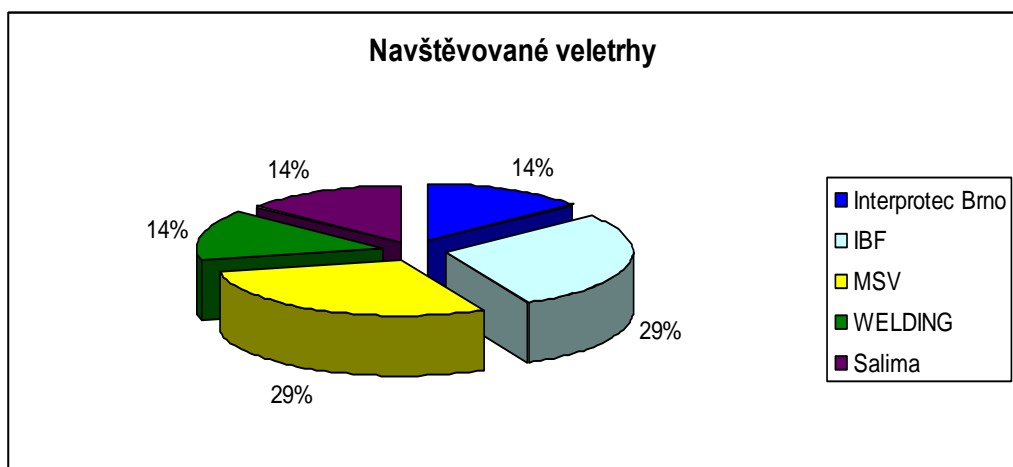
Graf 13 Otázka č. 9 Odebíráte ve firmě nějaký odborný/profesně zaměřený magazín?



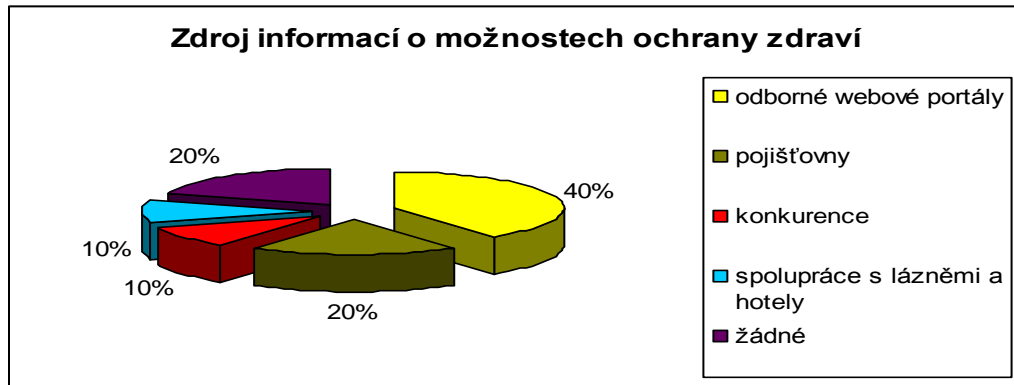
Graf 14 Otázka č. 10 Pokud jste v předchozí otázce odpověděl ano, tak jaký?



Graf 15 Otázka č. 11 Navštěvujete v průběhu roku výstavy a veletrhy?



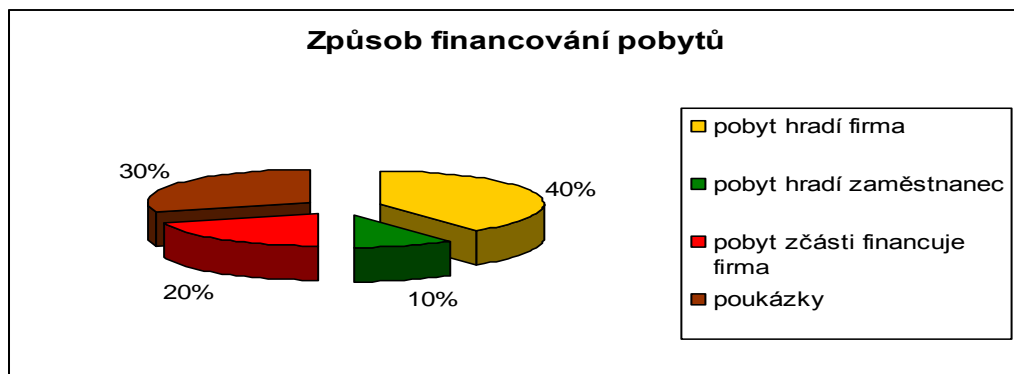
Graf 16 Otázka č. 12 Pokud jste v otázce č. 11 odpověděl ano, pak jaké?



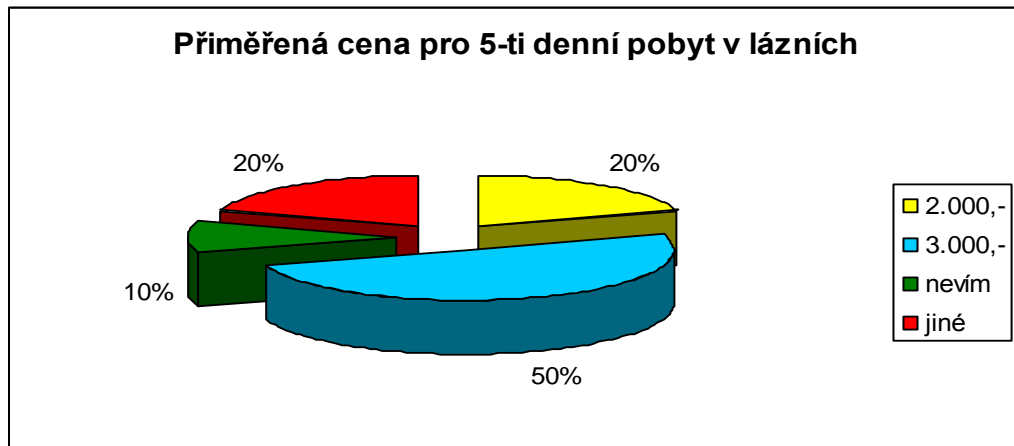
Graf 17 Otázka č. 13 Existují místa, kde hledáte inspiraci, co zaměstnancům v oblasti zdraví nabídnout?



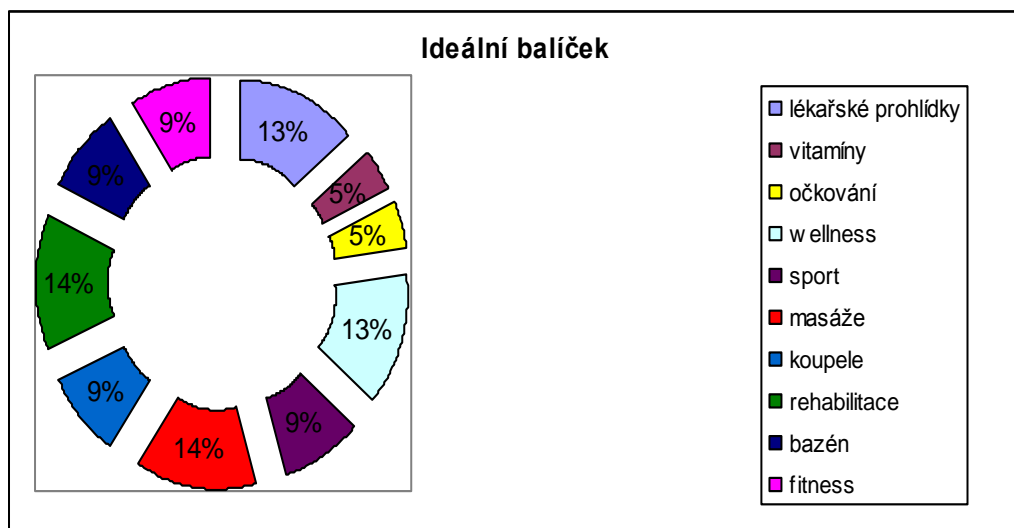
Graf 18 Otázka č. 14 Na jak dlouhou dobu můžete zaměstnance uvolnit z pracovního procesu?



Graf 19 Otázka č. 15 Jaká forma financování léčebných pobytů by vám nejvíce vyhovovala?



Graf 20 Otázka č. 16 Jakou cenovou relaci shledáváte pro lázeňský pobyt na 1 osobu na 5 dnů přiměřenou?



Graf 21

Otázka na závěr - Jak by podle vás měl vypadat ideální balíček služeb pro zdraví?