Analýza konkurenceschopnosti Léčebných lázní Bohdaneč a. s.

Barbora Ryšavá

Bakalářská práce
2011

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Barbora RYŠAVÁ**
Osobní číslo:	**M080882**
Studijní program:	**B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Marketing**
Téma práce:	**Analýza konkurenceschopnosti Léčebných lázní Bohdaneč a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Zpracujte literární rešerši týkající se zvoleného tématu**

II. Praktická část

- **Zhodnoťte současné postavení Léčebných lázní Bohdaneč a.s. na trhu**
- **Analyzujte konkurencischopnost společnosti**
- **Na základě provedených analýz navrhněte doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti dané společnosti**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] ČICHOVSKÝ, R. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
[2] HLAVENKA, J. Internetový marketing. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 157 s. ISBN 80-7226-498-2.
[3] KOTLER, P. Inovativní marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
[4] KOTLER, P. Marketing Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
[5] KOTLER, P. Marketing Management-Analýza, plánování, využití, kontrola. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Chrudimský**
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 25. března 2011

PaedDr. Josef Rydlo
v zast. *děkanka*

L.S.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta managementu a ekonomiky
STUDIJNÍ ODDĚLENÍ
④

doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
v zast. *ředitel ústavu*

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby[1];
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:

  ☐ bez omezení;

  ☒ pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3[2];
- podle § 60[3] 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 nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). 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 § 60[4] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);

- pokud bylo k vypracování bakalářské 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;

- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 29.4.2011 Rýsavá Barbora

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

V bakalářské práci se zabývám analýzou konkurenceschopnosti Léčebných lázní Bohdaneč a. s. Práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou.

Část teoretická pojednává o poznatcích a problematice tohoto tématu získaných z různých odborných zdrojů.

Praktická část se zabývá charakteristikou samotné společnosti a je pomocí analýz srovnávána s ostatními konkurenčními společnostmi na trhu. V závěrečné části bakalářské práce se zaměřuji na doporučení, která mají přispět ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

Klíčová slova:

Lázeňská péče, konkurence, konkurenceschopnost, BCG matice, SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with competitiveness analysis of the company Léčebné lázně Bohdaneč a. s. The thesis is divided into two parts, the theoretic one and the practical one. The theoretic part discusses the scientific knowledge and problems of this topic obtained from different specialized literature and other sources. The practical part deals with the characteristics of the company and its comparison with other competitors on the market. The final part of the bachelor thesis focuses on suggestions which should help improve the competitiveness of Léčebné lázně Bohdaneč a. s.

Keywords:

Spa care, competition, competitiveness, BCG matrix, SWOT analysis, PEST analysis, Porter´s analysis

Poděkování

Děkuji konzultantovi paní Ing. Šárce Vránové a vedoucímu práce panu Ing. Tomáši Chrudimskému za odborné vedení této bakalářské práce, za cenné rady a laskavý přístup při konzultacích.

OBSAH

ÚVOD **11**

I TEORETICKÁ ČÁST **12**

1 KONKURENCE A JEJÍ DĚLENÍ **13**

1.1 DOKONALÁ KONKURENCE 13

1.2 NEDOKONALÁ KONKURENCE 14

1.2.1 Monopolistická konkurence 14

1.2.2 Oligopol 14

1.2.3 Monopol 15

1.3 KONKURENCE NA STRANĚ NABÍDKY 15

1.3.1 Cenová konkurence 15

1.3.2 Necenová konkurence 16

1.4 KONKURENCESCHOPNOST 16

2 ANALÝZA KONKURENCE **17**

2.1 IDENTIFIKACE KONKURENČNÍ FIRMY 17

2.2 URČENÍ CÍLŮ KONKURENCE 18

2.3 IDENTIFIKACE KONKURENČNÍCH STRATEGIÍ 18

2.4 HODNOCENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK KONKURENCE 18

2.5 ODHAD REAKCE KONKURENTA 19

3 ANALÝZY **20**

3.1 SWOT ANALÝZA 20

3.2 BCG MATICE 21

3.3 PEST ANALÝZA 22

3.4 PORTEROVA ANALÝZA 24

4 KONKURENČNÍ STRATEGIE **27**

II ANALYTICKÁ ČÁST **29**

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI **30**

5.1 ZÁKLADNÍ IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE 30

5.2 HISTORIE LÉČEBNÝCH LÁZNÍ BOHDANEČ A. S. 30

5.2.1 Obecní lázně 31

5.2.2 Státní lázně 32

5.2.3 Léčebné lázně po válce 32

5.3 VÝVOJ TRŽEB OD ROKU 2007 DO ROKU 2009 32

5.4 VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU SPOLEČNOSTI (V TIS. KČ) 33

5.5 ZAMĚSTNANCI 34

6 SWOT ANALÝZA **36**

6.1 SILNÉ STRÁNKY 38

6.1.1 Doporučení 40

6.2 SLABÉ STRÁNKY 40

6.3 DOPORUČENÍ 41

6.4 PŘÍLEŽITOSTI 42

6.4.1 Doporučení 43
6.5 Hrozby 44
6.5.1 Doporučení 45
7 BCG MATICE 46
7.1 Hvězdy 46
7.2 Otazníky 46
7.3 Dojné krávy 46
7.4 Psi 46
7.5 Doporučení 47
8 PEST ANALÝZA 48
8.1 Politické prostředí 48
8.2 Ekonomické prostředí 48
8.3 Sociální prostředí 49
8.4 Technologické prostředí 49
8.5 Doporučení 49
9 PORTEROVA ANALÝZA 50
9.1 Konkurenční rivalita 50
9.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh 50
9.3 Hrozba vzniku substitutů 50
9.4 Síla kupujících 50
9.5 Síla dodavatelů 50
9.6 Doporučení 51
10 KONKURENTI LÉČEBNÝCH LÁZNÍ BOHDANEČ A. S. 52
10.1 Anenské slatinné lázně a. s. 52
10.2 Lázně Velichovky a. s. 52
10.3 Lázně Poděbrady, a. s. 53
11 SROVNÁNÍ LÁZNÍ 54
11.1 Lázně Poděbrady, a. s. 54
11.1.1 Zaměstnanci 54
11.1.2 Tržby v tis. Kč 54
11.2 Anenské slatinné lázně a. s. 55
11.2.1 Zaměstnanci 55
11.2.2 Tržby v tis. Kč 56
11.3 Lázně Velichovky a. s. 56
11.3.1 Zaměstnanci 56
11.3.2 Tržby v tis. Kč 57
11.4 Celkové srovnání 57
12 CENY POBYTŮ 59
ZÁVĚR 62
RESUMÉ 63
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 64
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 66

SEZNAM OBRÁZKŮ 67
SEZNAM TABULEK 68
SEZNAM PŘÍLOH 69

ÚVOD

Již v loňském roce jsem měla možnost absolvovat odbornou praxi v rámci studia na UTB ve Zlíně v Léčebných lázních Bohdaneč a. s. a jsem velmi ráda, že mi vedení společnosti nabídlo tuto možnost i v letošním roce společně s příležitostí zpracovat v rámci praxe i bakalářskou práci. Na tématu Analýza konkurenceschopnosti Léčebných lázní Bohdaneč a. s., jenž jsem navrhla ke zpracování, jsme se shodli s ředitelem obchodního oddělení, který i zároveň ochotně svolil s vedením této práce. Při psaní bakalářské práce jsem měla možnost spolupracovat nejen se zaměstnanci obchodního oddělení, ale například i s finančním úsekem.

Bakalářská práce je v podstatě rozdělena na dvě části: první z nich je postavena na analýze samotné společnosti, především co se týče poskytovaných služeb. Zde jsem se zaměřila na čtyři nejčastěji používané analýzy: SWOT analýzu, BCG matici, Porterova analýzu a PEST analýzu. Část druhá se zabývá srovnáním s některými hlavními konkurenty v daném oboru, tedy v lázeňství. Výběr konkurenčních lázní byl podmíněn jejich polohou vzhledem ke vzdálenosti k městu Lázně Bohdaneč a také zaměřením léčby na pohybový aparát, stejně jako je tomu v případě Léčebných lázní Bohdaneč a. s. Jedná se o Lázně Poděbrady, a. s., Lázně Velichovky a. s. a Anenské slatinné lázně a. s.

Ke zpracování daného tématu bylo zapotřebí nahlédnout do rozličných materiálů, které mi společnost laskavě zapůjčila k nastudování. Bohužel ale informace o ostatních konkurenčních lázních, které jsou nutné ke zpracování tématu, jsou velmi těžko dostupné a veřejnosti zpřístupněné jen ve velmi omezeném množství, konkrétně takovém, které akciovým společnostem určuje zákon. Z tohoto důvodu nejsou zjištění, která nakonec vyvstala z jednotlivých porovnání, tak podrobná a obsáhlá, jak bylo původním záměrem. Navíc nejsou použitá data tak aktuální, jak by pro tuto práci bylo nejvhodnější. Porovnávám zde informace z let 2007 – 2009 (v některých případech dokonce ani data z roku 2007 nebyla již dostupná), protože výroční zprávy, které jsou společnosti povinny zveřejňovat, se vydávají vždy rok zpětně, tudíž v době vzniku této bakalářské práce nebyly informace z roku 2010 ještě dostupné.

Cílem této práce je na základě výše zmiňovaných analýz zjistit, zda je společnost konkurenceschopná a má dobré postavení na trhu, a popřípadě navrhnout kroky, které by mohly pomoci k jeho zlepšení, především co se týče zvýšení prodeje služeb.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE A JEJÍ DĚLENÍ

„Tržní konkurence je proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu. Každý, kdo vstupuje na trh, přichází sem s nějakým cílem. Chce realizovat své ekonomické zájmy. Na trhu dochází k prolínání různých forem konkurence na straně nabídky. Z hlediska podmínek, jaké mají výrobci na trhu, rozlišujeme konkurenci dokonalou a nedokonalou.“[1]

1.1 Dokonalá konkurence

V reálném ekonomickém světě bychom dokonalou konkurenci marně hledali, je jednou z užitečných abstrakcí ekonomické teorie.

Naprosto rovné podmínky pro všechny účastníky jsou základním předpokladem dokonalé konkurence. Prvním z předpokladů je volný vstup do odvětví, tedy stejná možnost vyrábět kterýkoli výrobek pro všechny vlastníky odpovídajících výrobních faktorů. Stejná míra informovanosti všech ekonomických subjektů na daném trhu je dalším předpokladem.

Mnoho výrobců na trhu jednoho výrobku, vyrábí zcela homogenní produkci, to je naprosto shodný výrobek, který se svými fyzickými vlastnostmi nijak neliší od výrobku ostatních výrobců.

„Jako příklad se nejčastěji uvádí trhy některých zemědělských plodin, např. pšenice, které se nejvíce přibližují podmínkám dokonalé konkurence.“[2]

Ovšem i výrobce na dokonale konkurenčním trhu chce maximalizovat svůj zisk a zbývá mu k tomu jedna jediná metoda, a tím jsou úspory při výrobě. Jedinou možnou metodou konkurence na dokonale konkurenčním trhu při nezměněném rozsahu je odstraňování zbytečných nákladů ve výrobě, jelikož snížení nákladů při stejné ceně vede ke zvýšení zisku.

Dokonalost této konkurence spočívá v tom, že bezprostředně zainteresovává výrobce na vyhledávání úspor, a proto jsou náklady na výrobu na dokonale konkurenčním trhu minimální. [7]

---

[1] MACÁKOVÁ, Libuše, Mikroekonomie, 2003, str. 39

[2] MACÁKOVÁ, Libuše, Mikroekonomie, 2003, str. 42

1.2 Nedokonalá konkurence

V reálném ekonomickém světě existují různé formy nedokonalé konkurence.

1.2.1 Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence je v mnoha směrech podobná dokonalé konkurenci. Jedná se opět o trh jednoho výrobku s mnoha výrobci, na který je volný vstup. Ovšem produkt jednotlivých výrobců je diferencovaný. Výrobek každého z nich je alespoň trochu odlišný od výrobků ostatních účastníků trhu a v takové situaci anonymita výrobců mizí. „Spotřebiteli už není lhostejné, který výrobek kupuje, ale vybírá si. Ceny různých typů výrobků se mohou lišit.“[3]

Začínají se prosazovat všechny formy cenové i necenové konkurence a začíná boj o zákazníka se všemi pozitivními dopady, ale i s dopady negativními. „K nim patří především ta skutečnost, že zvýšení zisku lze dosáhnout i jiným způsobem, než jen úsporami ve výrobě. Velká skupina proto nevytváří tak velký tlak na hledání úspor a náklady ve srovnání s dokonalou konkurencí rostou.“[4] [7]

1.2.2 Oligopol

Oligopol je další formou nedokonalé konkurence. Nedokonalost oligopolu je mnohem větší než nedokonalost monopolistické konkurence.

Z původních mnoha výrobců monopolistické konkurence jich na oligopolním trhu zůstalo jen několik. Ovšem ti mají značnou ekonomickou sílu, takže jsou schopni bránit dalším zájemcům, aby na tento trh vstupovali. Přístup do tohoto odvětví je omezen.

„Ceny jsou vyšší než v podmínkách dokonalé nebo monopolistické konkurence.“[5] Oligopolní výrobci nutí spotřebitele kupovat výrobky nebo služby za vyšší cenu, protože mají možnost omezovat nabídku a tím nutí spotřebitele, aby za zboží, kterého je na trhu méně, platil vyšší cenu. Oligopolisté prodávají za vyšší ceny a vyrábějí méně. Konkurence se odehrává převážně v necenové oblasti a je omezena. [7]

---

[3] MACÁKOVÁ, Libuše, Mikroekonomie, 2003, str. 43

[4] MACÁKOVÁ, Libuše, Mikroekonomie, 2003, str. 43

[5] MACÁKOVÁ, Libuše, Mikroekonomie, 2003, str. 43

1.2.3 Monopol

Jde o případ, kdy v odvětví zůstává pouze jediný výrobce určitého výrobku, který tak získává absolutní moc nad spotřebitelem. Tento případ je v ekonomické teorii považován za druhý krajní extrém, protipól dokonalé konkurence, nikoli však nereálný.
V případě monopolu je růst cen limitován pouze koupěschopností spotřebitelů. „Existence monopolu znamená faktickou likvidaci konkurence na straně nabídky a ochromené působení tržního mechanismu musí být doplněno státní regulací.“[6] [7]

1.3 Konkurence na straně nabídky

Každý výrobce přichází na trh se snahou prodat co největší množství svých výrobků nebo služeb za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní maximalizovat jeho zisk. Další z jeho cílů je oslabování pozic svých konkurentů, případně je z procesu konkurence zcela vyřazovat. V případě, že nabídka převyšuje poptávku, stává se konkurenční boj bojem o přežití výrobců. „Jestliže cena klesne, výrobci prodělají. Jde o to, kdo z nich prodělá relativně nejméně, kdo dokáže tuto situaci zvládnout a přežívá a kdo naopak prodělá nejvíce, třeba až k úplnému bankrotu.“[7]

Tento typ konkurence neztrácí svůj význam ani v situaci, kdy je nabídka menší než poptávka. Tentokrát jde však o to, kdo z výrobců nejlépe využije růstu cen a nejvíce vydělá. Tímto si vytváří nejlepší předpoklady k tomu, aby ovládl větší část trhu. [7]

1.3.1 Cenová konkurence

Ve zdánlivě nesmyslném dobrovolném snižování ceny zboží ze strany výrobců spočívá podstata cenové konkurence. Výrobci zlevňují své zboží nebo služby, aniž by je k tomu nutil přebytek nabídky nad poptávkou. Výrobcům jde o přilákání spotřebitele právě k sobě, proto zlevňují své výrobky v naději, že jejich konkurenti se nebudou umět těmto nízkým cenám přizpůsobit. Jejich výrobky budou levnější než výrobky konkurentů, a tím se stávají pro spotřebitele přitažlivější. Výrobci chtějí ovládnout trh, aby v budoucnu mohli diktovat podmínky ostatním účastníkům trhu a ceny zvyšovat, proto jsou ochotni se dočasně vzdát svých zisků. [7]

---

[6] MACÁKOVÁ, Libuše, Mikroekonomie, 2003, str. 44

[7] MACÁKOVÁ, Libuše, Mikroekonomie, 2003, str. 40

1.3.2 Necenová konkurence

Cílem necenové konkurence je přilákání poptávky, ale jinými metodami než snížením ceny. Především je to růstem kvality svých výrobků, ale také reklamou, obalovou technikou, poskytováním různých zdánlivých slev, prodejem na úvěr, dokonalejším servisem a službami ve spojení s prodejem. Necenová konkurence má své pozitivní důsledky v růstu kvality a technických parametrů produkce, ale i negativní, a to v plýtvání prostředků na reklamu a vášnivém přesvědčování spotřebitelů tom, že potřebují výrobky, které jsou pro ně naprosto neužitečné. Spotřebitelem mohou být tyto aspekty necenové konkurence vnímány také jako pozitivní. [7]

1.4 Konkurenceschopnost

„Je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.“[8] [1]

[8] ČICHOVSKÝ, Ludvík, Marketing konkurenceschopnosti, 2002, str. 13

2 ANALÝZA KONKURENCE

„K tomu, aby firma mohla efektivně naplánovat své konkurenční strategie, potřebuje zjistit o své konkurenci všechno, co lze.“[9] Firma musí neustále srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Jedině tak může najít možné oblasti konkurenčních výhod a nevýhod a může zahájit účinnější marketingové kampaně proti konkurenci a připravit si silnější obranu proti jednání konkurence. [5]

2.1 Identifikace konkurenční firmy

Obvykle by pro firmu nemělo být těžké identifikovat konkurenci. Na té nejzřejmější úrovni může firma definovat svou konkurenci podle produktové kategorie, jako ostatní firmy nabízející podobné produkty nebo služby stejným zákazníkům za ceny, které jsou podobné. Při soupeření o zákazníky se však firmy potýkají s daleko větším počtem konkurenčních firem. V širším smyslu může firma definovat produktovou konkurenci jako všechny firmy, které vyrábí stejný výrobek nebo službu. [5]

Podle Philipa Kotlera můžeme nahraditelnost výrobku rozlišovat do čtyř úrovní konkurence, a to na konkurenci značek, odvětvovou konkurenci, konkurenci formy a konkurenci rodu.

- **Konkurence značek** – jestliže firma za své konkurenty považuje firmy, které nabízejí podobné výrobky a služby stejným zákazníkům za podobné ceny.
- **Odvětvová konkurence** – jestliže firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků.
- **Konkurence formy** – jestliže firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejnou službu.
- **Konkurence rodu** – charakteristická tím, že firma považuje za své konkurenty všechny ostatní firmy, které soupeří o tytéž zákazníkovy peníze. [5]

[9] KOTLER, Philip, Moderní marketing, 2007, str. 568

2.2 Určení cílů konkurence

„Cíle konkurenčních firem jsou určovány mnoha faktory, jako je velikost firmy, její historie, současná finanční situace a postavení v rámci odvětví.“[10] Ve chvíli, kdy firma identifikuje své hlavní konkurenty, musí si také položit otázku, co každý z konkurentů od trhu chce a co je podnětem k jeho chování. Firma může nejprve předpokládat, že všichni konkurenti chtějí maximalizovat své zisky a podle toho také činí své kroky. Firmy se však liší v tom, jaký důraz kladou na krátkodobé zisky proti dlouhodobým.

Avšak firma se nemůže soustředit pouze na ziskové cíle konkurence. Každý konkurent má vlastní soubor cílů a každému přisuzuje odlišnou důležitost. „Firma chce znát vzájemnou důležitost, kterou konkurenti přikládají současným ziskům, růstu podílu na trhu, cash flow, špičkovým technologiím, špičkovým službám a jiným cílům.“[11] Firma také musí monitorovat cíle konkurence ve vztahu k jednotlivým tržním segmentům, a pokud zjistí, že konkurent objevil nový tržní segment, může tím získat příležitost. [5], [6]

2.3 Identifikace konkurenčních strategií

Čím více se k sobě blíží strategie různých firem, tím většími jsou právě tyto firmy konkurenty. Strategickou skupinou je skupina firem v odvětví, které sledují na daném cílovém trhu stejnou nebo podobnou strategii. Právě tuto konkurenční skupinu potřebuje firma identifikovat. Pokud firma vstoupí do jedné z těchto skupin, její členové se stanou klíčovými konkurenty dané firmy. Firma musí znát kvalitu produktů, jejich vlastnosti a marketingový mix, cenovou politiku, prodejní strategii a komunikační programy reklamy a prodeje všech svých konkurentů. [5], [4]

2.4 Hodnocení silných a slabých stránek konkurence

Firma musí přesně identifikovat slabé a silné stránky konkurentů. Nejprve firma sesbírá klíčové údaje o podnikání konkurence za několik posledních let, protože se chce něco dozvědět o jejích cílech, strategiích a výkonu. Některé tyto informace nejsou snadno dostupné, především u průmyslového zboží. Jakékoliv informace pomohou firmě vytvořit si přesnější představu o silných a slabých stránkách konkurence.

---

[10] KOTLER, Philip, Marketing Management – Analýza, plánování, kontrola, využití, 1998, str. 213

[11] KOTLER, Philip, Moderní marketing, 2007, str. 572

Firmy se obvykle dozvědí o silných a slabých stránkách svého konkurenta především ze sekundárních údajů, z osobní zkušenosti nebo z doslechu. Firmy mohou své znalosti rozšířit, pokud provedou primární marketingový výzkum mezi zákazníky a dodavateli. V nedávné době začala řada firem stále více používat tzv. benchmarking, tedy srovnávání produktů a procesů firmy s konkurencí, s cílem zlepšit kvalitu a výkon. [5]

2.5 Odhad reakce konkurenta

„Cíle, strategie a silné a slabé stránky konkurenta naznačují jeho pravděpodobné kroky a reakce například na snížení cen, rozšíření reklamy nebo představení nového produktu.“[12] Každá konkurenční firma reaguje odlišně, některé nereagují na krok konkurence výrazně nebo rychle. Některé konkurenční firmy reagují pouze na určité konkurenční boje. Vždy například významně reagují na snížení ceny, ale nemusejí reagovat na rozšíření reklam.

V některých odvětvích fungují konkurenční firmy v relativním souladu, avšak v jiných neustále bojují. Pokud firma ví, jak její hlavní konkurenti reagují, získává návod, jak nejlépe zaútočit nebo jak nejlépe bránit současné pozice firmy. [5]

- **Laxní konkurent** – nereaguje rychle nebo výrazně na pohyb či atak konkurence. Laxní konkurenti se mohou domnívat, že jim jejich zákazníci zůstanou věrní, neumějí včas rozpoznat pohyb konkurenčních firem nebo nemají na reakci dostatek sil. [4]
- **Vybíravý konkurent** – odpovídá pouze na určité formy útoku a ostatních si nevšímá. „Může reagovat na snížení ceny, ale nemusí se zabývat propagační kampaní konkurenta, kterou nepokládá za nebezpečnou.“[13]
- **Konkurent tygr** – reaguje rychle a důrazně na jakékoli ohrožení svého teritoria, je vždy snazší zaútočit na ovečku než na tygra. [4]
- **Stochastický konkurent –** nevykazuje předvídatelný způsob reakce, někdy zareaguje a jindy ne. Ani na základě znalosti jeho historie nebo ekonomické situace či jakýmkoliv jiným způsobem nelze předvídat jeho jednání. [4]

[12] KOTLER, Philip, Moderní marketing, 2007, str. 575

[13] KOTLER, Philip, Marketing management, 2001, str. 229

3 ANALÝZY

3.1 SWOT analýza

„SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.“[14]

Analýza silných a slabých stránek se především zaměřuje na interní prostředí firmy, to je na vnitřní faktory podnikání. „Manažer výrobku potřebuje identifikovat silné a slabé stránky produktu.“[15] Příkladem vnitřních faktorů podnikání může být výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy, a podobně. „Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnáním s konkurencí). Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje, atd.)“[16]

Externí prostředí firmy se zaměřuje na hodnocení příležitostí a hrozeb, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. „Zde manažer identifikuje hlavní příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit obchodní jednotku.“[17] I přesto, že podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí například vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku. SWOT analýza tvoří v běžné praxi soubor potřebných externích i interních analýz podniku. Mezi externí faktory firmy můžeme řadit například devizový kurz, změna úrokových sazeb v ekonomice, fáze hospodářského cyklu a další. [8]

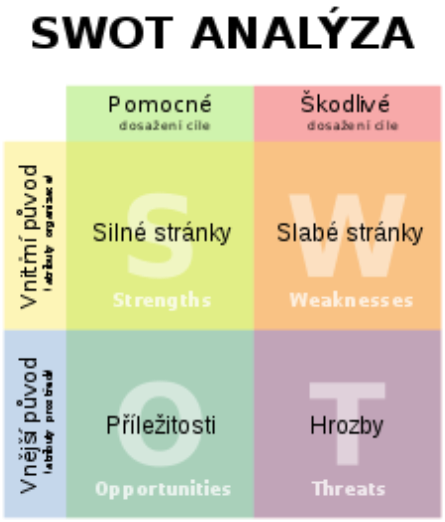
---

[14] http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza&IdPojPass=59

[15] KOTLER, Philip, Marketing management, 2001, str. 99

[16] http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza&IdPojPass=59

[17] KOTLER, Philip, Marketing management, 2001, str. 99



Obr. 1. SWOT analýza [19]

3.2 BCG matice

„Matice BCG (BCG Matrix, Growth-share matrix) je metoda, která pochází od poradenské firmy Boston Consulting Group **(**BCG), odtud také její název BCG matice nebo Bostonská matice. Používá se pro hodnocení portfolia produktů organizace při marketingovém a prodejním plánování. Její podstatou je hodnocení jednotlivých produktů, tedy výrobků či služeb podniku ve dvou dimenzích a to míra růstu na trhu (růst trhu) a podíl na trhu (tržní pozice).“[18]

- **Hvězdy** – jsou to produkty či oblasti podnikání s vysokým podílem na rychle rostoucím trhu. „K financování rychlého růstu často potřebují značné investice. Nakonec se jejich růst zpomalí a stanou se z nich dojné krávy.“[19]

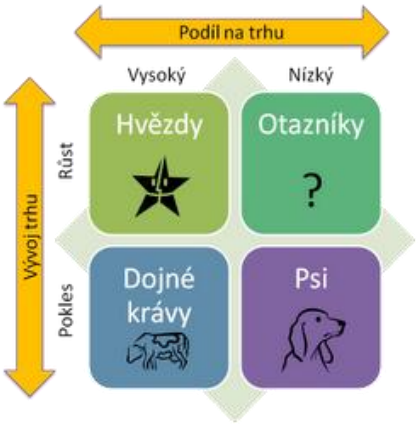
- **Dojné krávy** – Produkty či oblasti podnikání s vysokým podílem na pomalu rostoucím trhu. Jedná se o zavedené a úspěšné strategické podnikatelské jednotky, které k udržení svého podílu na trhu nepotřebují vysoké investice. Díky tomu vynášejí peníze, ze kterých společnost platí své účty a podporuje ostatní podnikatelské jednotky, jež investice vyžadují.

[18] http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/85-matice-bcg

[19] KOTLER, Philip, Moderní marketing, 2007, str. 101

- **Otazníky** – podnikatelské jednotky s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu. Potřebují finanční podporu, aby si svůj podíl udržely, o jeho zvyšování nemluvě. O otaznících musí management hodně přemýšlet – které proměnit v hvězdy a které postupně opustit.

- **Psi** – produkty či oblasti podnikání s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu. Mohou vynášet dost peněz na to, aby se udržely, ale neslibují velké výnosy. [9], [5]



Obr. 2. BCG matice [9]

3.3 PEST analýza

„PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.“[20] Je to součást strategického managementu, která přichází ke slovu obvykle tehdy, kdy se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem nebo kdy plánuje realizovat nějaký velký projekt, ať již ve své domovské zemi či v cizině. [15]

- **Politické prostředí**

„Analýza politických faktorů se ani tak nezabývá problematikou politických stran jako spíše problematikou stability politické scény (tj. jak často se mění vláda), která má přímý

[20] http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza

dopad i na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nejrůznějších skupin občanů, ekologická legislativa atd.).“[21]

- **Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí je důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. V této části analýzy se sledují otázky daní (DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd.) a cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů (zejména HDP), specifického zaměření trhu, trendech v oblasti distribuce, atd. [15]

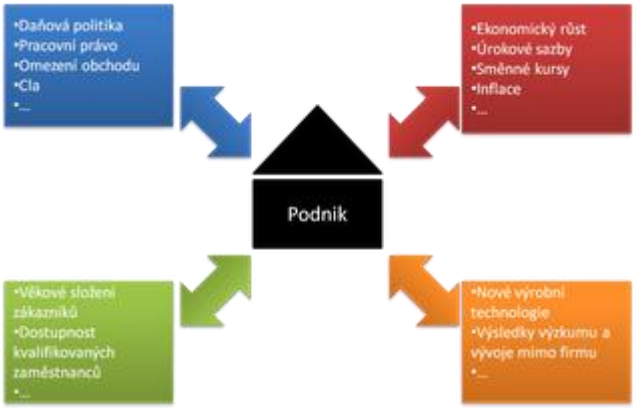
- **Sociální prostředí**

Sociální prostředí je nejsnáze proveditelnou součástí PEST analýzy. Téměř celou ji můžeme získat od národního statistického úřadu. Tato oblast je důležitá zejména pro firmy, které prodávají své výrobky a služby koncovým spotřebitelům. Řeší se při ní demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, hlavní události jako jsou veletrhy, významné konference apod. [15]

- **Technologické prostředí**

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury, stavem rozvoje a zaměření průmyslu apod. Částečně sem z oblasti politického prostředí spadá i oblast práva, která je nazývaná, jako duševní vlastnictví z čehož je důležitá zejména oblast průmyslové ochrany (patenty, užitné a průmyslové vzory). [15]

[21] http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza



Obr. 3. PEST analýza [16]

3.4 Porterova analýza

„Porterova analýza, stejně jako celá řada dalších důležitých teorií a manažerských nástrojů, pochází z Harvard Business School, kde ji v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Ten se zabýval otázkou toho, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Definoval přitom celkem 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví – konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh a hrozbu vzniku substitutů, což jsou faktory zabývající se obecně konkurencí na trhu, a pak (vyjednávací) sílu kupujících a sílu dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu.“[22]

- **Konkurenční rivalita**

„První Porterovou silou je konkurenční rivalita. Při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok.“[23]

[22] http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business

[23] http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business

- **Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

„Další Porterovou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Ta je obzvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku anebo kde objem trhu rychle roste.“[24]

Porterova analýza se nedělá pouze jednou, je ji nutné dělat pořád, protože i trh a podmínky na něm se neustále mění. Součástí analýzy této síly by přitom měly být i klasické mikroekonomické otázky jako jsou bariéry vstupu na trh, náklady spojené s případným ukončením podnikání nebo třeba infrastrukturní otázky, otázky regulace (např. státem garantované monopoly), atd. [17]

- **Hrozba vzniku substitutů**

Třetí silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů, kterými se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který poskytujeme zrovna my.

Při analýze této síly proto vyvstávají otázky, jako jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu, jak moc náchylní jsou k hledání substitutů a samozřejmě jak moc jsou spokojeni se současnou situací a v neposlední řadě jaké jsou náklady zákazníka na přechod na substitut. [17]

- **Síla kupujících**

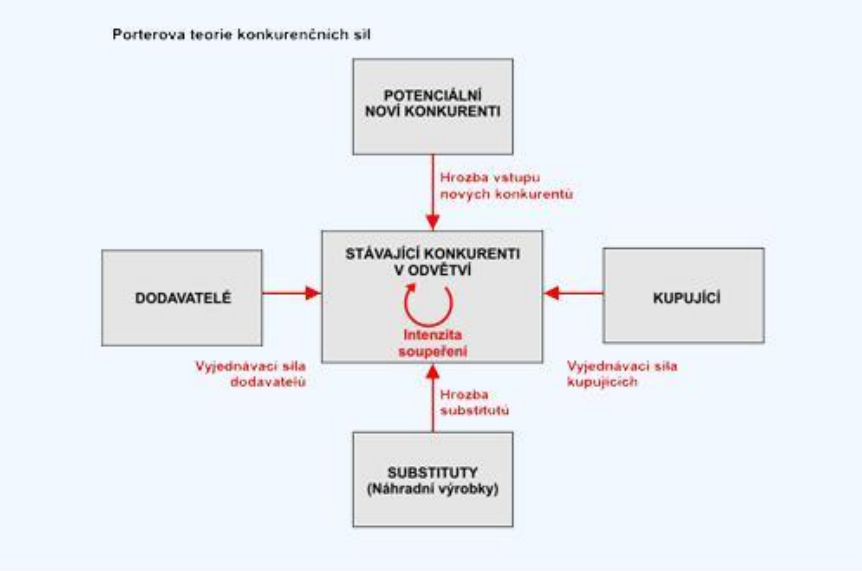
Silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde ke smlouvání se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může začít odebírat míň zboží nebo služeb anebo může odejít ke konkurenci.

V oblasti síly kupujících je tak třeba se ptát na to, nakolik je náš produkt unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty, nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách u nás ale i v zahraničí, atd. [17]

[24] http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business

- **Síla dodavatelů**

Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje naše podnikání, je síla dodavatelů. Ta je v některých odvětvích takřka nulová a v některých může být tou silou největší, tedy z pohledu vlivu na složení a cenu našich produktů. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím jsme na nich závislejší. [17]



Obr. 4. Porterův model [18]

4 KONKURENČNÍ STRATEGIE

„Jakmile firma identifikuje a zhodnotí své hlavní konkurenty, musí vytvořit takové konkurenční strategie, které jí umožní co nejlépe umístit její produkt proti nabídce jiných firem.“[25] Každá firma se musí rozhodnout, co je pro ni nejlepší vzhledem k situaci v odvětví i jejím cílům, příležitostem a zdrojům, a proto neexistuje nejlepší strategie pro všechny firmy.

- **Strategie tržního lídra** – uznávaný tržní lídr existuje ve většině odvětví. Má největší tržní podíl a obvykle ostatní firmy vede při cenových změnách, distribučním pokrytí, uvádění nových produktů a výdajích na reklamu. Může a nemusí být obdivován, ale ostatní firmy uznávají jeho vůdčí postavení na trhu, kde představuje ohnisko zaměření konkurence. Lídr je tím, koho je nutné vyzvat, napodobit, nebo se mu vyhnout. Avšak život na vrcholku není vždy jednoduchý, protože lídr musí neustále sledovat okolí. Ostatní firmy se budou snažit využít jeho slabiny. [5]
- **Strategie vyzyvatele** – i firmy, které se nacházejí na druhém, třetím, nebo i nižším místě v odvětví, mohou být velké. Tyto firmy mohou použít jednu ze dvou konkurenčních strategií, buď mohou agresivně zaútočit na lídra a ostatní konkurenty ve snaze získat větší podíl na trhu, nebo mohou spolupracovat a nesnažit se narušit současný stav. [5]
- **Strategie následovatele** – jelikož tržní lídr nese vysoké náklady spojené s vývojem nových produktů, rozšiřováním distribučních cest a informování, může následovatel získat řadu výhod. Následovatel se může poučit ze zkušeností tržního lídra a kopírovat či vylepšovat jeho produkty a marketingové programy, obvykle za cenu mnohem nižších investic. Následovatel může dosáhnout stejných zisků, i když nezaujme pozici lídra. Následovatel musí vědět, jak si získat a udržet zákazníky. Musí udržovat nízké výrobní náklady a vysokou kvalitu produktů a služeb.
    - *Kopírovač* – těsně kopíruje produkty, distribuci, reklamu a další marketingové kroky lídra. Nevytváří nic originálního, snaží se využívat investic lídra.

[25] KOTLER, Philip, Moderní marketing, 2007, str. 578

- *Imitátor* – kopíruje stejné věci podle lídra, ale zachovává určitou diferenciaci v balení, reklamě, cenách i jiných faktorech.
- *Adaptér* – staví na produktech a marketingovém programu lídra na trhu a často je vylepšuje. Může se rozhodnout prodávat na jiných trzích, aby nedocházelo k přímému střetnutí s tržním lídrem. [5]

- **Strategie mikrosegmentáře** – téměř v každém odvětví se najdou firmy, které se specializují na obsluhování mikrosegmentů. Místo aby se tyto firmy soustředily na celkové trhy, zaměřují se na segmenty v rámci segmentů nebo na mezery na trhu. Týká se to zejména malých firem s omezenými zdroji. Avšak i tyto firmy mohou dosáhnout vysokých zisků. Hlavním důvodem je, že mikrosegmentář zná skupinu sílových zákazníků velice dobře, takže plní jejich potřeby daleko lépe než firmy, které se soustředí na celkové trhy. Mikrosegmentář proto může požadovat podstatné obchodní přirážky, protože poskytuje přidanou hodnotu. [5]

II ANALYTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

„Léčebné lázně Bohdaneč a. s. se specializují na léčbu a prevenci pohybového aparátu s orientací na zánětlivá revmatologická onemocnění, artrózu, vertebrogenní syndromy a Bechtěrevovu nemoc. Rovněž Vám pomohou při léčbě dlouhodobých potíží, předoperačních i pooperačních stavech a poúrazové rehabilitaci.“[26]

5.1 Základní identifikační údaje

Firma:	Léčebné lázně Bohdaneč a.s.
Založení/vznik:	Zakladatelská listina FNM ČR ze dne 23. 7. 1992, zápis do OR dne 1. 9. 1992
Sídlo:	Masarykovo nám. 6, Lázně Bohdaneč, PSČ 533 41
Právní forma:	Akciová společnost
Hlavní předmět podnikání:	Poskytování komplexní, příspěvkové a ambulantní lázeňské péče (preventivní, kurativní, rehabilitační)
	Další služby v souladu s obchodním rejstříkem
Základní kapitál:	47 006 tis. Kč a je plně splacen. [21]

5.2 Historie Léčebných lázní Bohdaneč a. s.

„Se vznikem lázní je nepochybně spjato jméno bohdanečského rodáka Jana Veselého. Na myšlenku použít rašelinu, kterou získal z rozsáhlých luk, která byla nedaleko, k léčebným účelům přivedli Veselého jeho přátelé.

Rašelinná ložiska se rozkládají na ploše 42 ha v několikametrové vrstvě. Stáří rašeliny se dnes odhaduje na 4 000 let, je tedy velmi stará a nikoli povrchová a nově utvořená. Rašelina je po usušení lehká, bez hliněných příměsků běžných u jiných rašelin, schopná dlouho udržet stejnoměrnou teplotu.

[26] http://www.llb.cz/

První lázeňská sezóna byla zahájena v srpnu 1897 v prostorných vzdušných místnostech bývalého lihovaru. Tam se upravila lázeňská budova se strojovnou, třemi kabinami pro muže, odpočívárnou pro 15 pacientů a bazénem. Na protější straně byly 4 kabiny pro ženy vybavené dřevěnými vanami a místností k odpočinku a zábalům po slatinných koupelích**.**
K léčení revmatických chorob, dny i jiných onemocnění sloužily slatinné lázně, masáže a dieta. Hlavní léčebnou procedurou byly slatinné koupele.
Dodnes můžeme spatřit uprostřed lázní starý, cihlový a poměrně vysoký komín, který je jako jediný pozůstatkem prvního lázeňského domu.
Již po čtyřech letech existence lázní se ukázalo, že Jan Veselý není schopen splácet své dluhy, které mu vznikly se založením lázní. V roce 1906 byl nucen v dražbě prodat lázně Občanské záložně. Finanční instituce vedla lázně vzorně, rozvoji lázní však nevěnovala příliš velkou pozornost.
V roce 1911 kupuje lázně obec Bohdaneč, tedy v době, kdy starostou obce je bratr zakladatele František Veselý.“[27]

5.2.1 Obecní lázně

„V roce 1913 byl do provozu uveden nově vystavěný pavilon Gočár, objekt dlouhý 62 m a široký 17,6 m. Do všech pokojů byla zavedena teplá a studená voda a elektřina, budova měla telefon a ústřední vytápění. Postavení této lázeňské budovy přispělo k vyšší návštěvnosti.
V roce 1913 byly v zákoutí parku zřízeny sluneční a vzdušné lázně. V tomtéž roce začala firma Artesia z Prahy s vrtem artéské studny a 28. března 1914 vyrazil mocný proud vody s železito-alkalickou vodou do výše 15 m z hloubky 347,5 m pod tlakem 2 atm. o teplotě 21 °C.
Pokud byly lázně v majetku obce, docházelo k rozkvětu, rozšiřování, zvyšovala se návštěvnost. Avšak po první světové válce nemělo městečko dostatečné finanční prostředky, a tak v roce 1919 obec prodává lázně nově utvořené akciové společnosti - Slatinné lázně v Bohdanči u Pardubic a.s. Akciová společnost neměla dlouhého trvání a nedošlo ani k žádným převratným změnám.
V roce 1922 dochází k opětovnému prodeji lázní, jejich majitelem se stává Ministerstvo veřejných prací, tedy Československý stát.“[28]

---

[27] http://www.llb.cz/lazne-bohdanec/historie-lazni.htm

5.2.2 Státní lázně

„Po změně majitele návštěvnost značně vzrostla. Gočárův pavilon byl zvýšen o další poschodí, bylo zřízeno koupaliště a bazén. V květnu roku 1930 byl slavnostně otevřen Jubilejní palác. Obě hlavní lázeňské budovy byly spojeny kolonádou, zasklenou v roce 1940.

Stavba dalšího objektu byla zahájena v roce 1939 (dnes léčebný pavilon Langer), který však byl uveden do provozu teprve v roce 1947. V dubnu 1941 obsadili lázně Němci, kteří zde setrvali až do roku 1945.“[29]

5.2.3 Léčebné lázně po válce

„Radost ze svobody, nadšení lidí a jejich obětavost se zasloužily o to, že ještě v roce 1945 byly lázně zprovozněny. 1. ledna 1957 byly lázně převzaty Československým státem jako státní lázně se samostatným ředitelstvím.

Přes tyto časté změny se podařilo v roce 1959 prodloužit ústřední topení do všech kolonád, do restaurace a jídelen, v roce 1961 zrekonstruovat pokoje v Gočárově pavilonu a zavést rozhlas. Bohdaneč získalo statut lázeňského místa v roce 1963.

Počet lůžek v lázních v roce 1973 byl 310, roku 1980 již 422. A zatím co se v roce 1971 léčily v lázních 1 993 osoby, v roce 1979 to bylo již 4 610 a o rok později v roce 1980 dokonce 6 445.“[30]

V roce 2008 navštívilo Léčebné lázně Bohdaneč a.s. 12 158 klientů. O rok později byl jejich počet obdobný, a to 12 654. Teprve roku 2010 byl zaznamenán nárůst oproti roku předešlému, konkrétně o 652 klientů. Počet klientů se tedy vyšplhal na celkových 13 306.

5.3 Vývoj tržeb od roku 2007 do roku 2009

Léčebné lázně Bohdaneč a. s. každým rokem potvrzují kvalitu svých služeb v tržbách, které od roku 2007 stále rostou. Na grafu můžeme vidět, že tržby z prodeje zboží rapidně

---

[28] http://www.llb.cz/lazne-bohdanec/historie-lazni.htm

[29] http://www.llb.cz/lazne-bohdanec/historie-lazni.htm

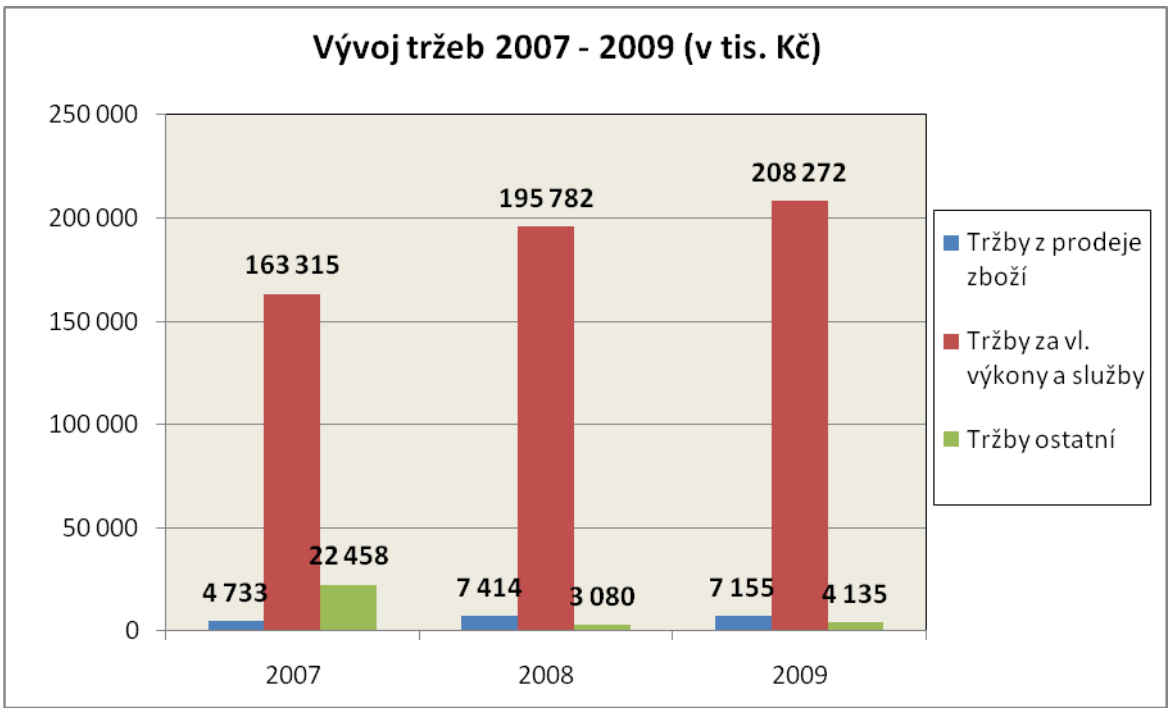
[30] http://www.llb.cz/lazne-bohdanec/historie-lazni.htm

stouply v letech 2008 a 2009, a to téměř o 3 000 000 Kč. Nepopiratelnou zásluhu na tomto faktu má výstavba nového wellness centra.

Tržby za vlastní výkony a služby mají také stále stoupající tendenci, a to především díky kvalitě nabízených služeb a loajálních zaměstnanců. Avšak tržby z prodeje zboží významně klesly oproti roku 2007, konkrétně téměř o 18 000 000 Kč, jelikož v roce 2007 došlo k prodeji cenných papírů za necelých 20 000 000 Kč.

Když zhodnotíme vývoj tržeb celkově, můžeme říci, že Léčebné lázně Bohdaneč a. s. mají rostoucí tendenci. V roce 2010 se lázně obávaly poklesu tržeb z důvodu vysoké nezaměstnanosti, která byla ovlivněna ekonomickou krizí, avšak tyto prognózy se nevyplnily.

Graf 1. Vývoj tržeb 2007 - 2009 (v tis. Kč)[Zdroj: Vlastní zpracování]



5.4 Vývoj hospodářského výsledku společnosti (v tis. Kč)

V této tabulce můžeme sledovat vývoj hospodářského výsledku v letech 2007 až 2009. Náklady jsou v letech 2007 a 2008 téměř vyrovnané, nárůst přichází o rok později z důvodu rekonstrukce pavilonu Langer a zvýšení účetních odpisů u budov a staveb, u nichž bylo provedeno přehodnocení podle skutečné životnosti.

Výnosy od roku 2007 každoročně stále stoupají o více jak 10 000 000 Kč.

EBIT neboli zisk před úroky a zdaněním je v roce 2007 nízký, jelikož v tomto roce docházelo k rekonstrukci pavilonu Jubilejní a 100 lůžek muselo být po tuto dobu neobsazených. Naopak v roce 2008 vidíme rapidní nárůst. Důvod je prostý: lázně plánovaly opravu pavilonu Langer, a tak nedocházelo k investicím z důvodu šetření peněz. V roce 2009 nebyly provedeny žádné výrazné investice a značné zásahy do rozpočtu, a proto můžeme o tomto roce říci, že je běžným obdobím chodu lázní.

Tab. 1. Vývoj hospodářského výsledku společnosti 2007 - 2009[Zdroj: Vlastní zpracování]

Hospodářský ukazatel	**Rok**		
	2007	**2008**	**2009**
Náklady	172 596	170 857	202 603
Výnosy	190 506	207 397	219 562
EBIT	13 985	49 530	23 505
HV před zdaněním	*10 998	45 855	20 639
HV po zdanění	17 910	36 540	16 598

* HV po zdanění je vyšší než HV před zdaněním z důvodu vratky daně za dodatečná daňová přiznání z let 2001 a 2002.

5.5 Zaměstnanci

Tabulka vývoj zaměstnanců nám ukazuje nárůst počtu zaměstnanců v běžném období oproti období minulému a také vynaložené osobní náklady. Počet zaměstnanců se v běžném období zvýšil, a s tím se samozřejmě zvýšily i osobní náklady.

Tab. 2. Vývoj zaměstnanců v roce 2009 [Zdroj: Vlastní zpracování]

	Průměrný počet		**Osobní náklady v Kč**	
	BO	**MO**	**BO**	**MO**
Zaměstnanci	277	272	85 262	78 185
z toho řídící pracovníci*	6	6	5 190	5 008
Statutární orgány	3	3	900	810
Dozorčí orgány	3	3	720	666
Celkem	**283**	**278**	**86 882**	**79 661**

* Za řídící pracovníky se považují především odborní ředitelé a liniový manažeři.

6 SWOT ANALÝZA

Pro výčet silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsem vytvořila tabulku, ve které se můžeme snadno orientovat. Jak můžeme vidět, silné stránky Léčebných lázní Bohdaneč a. s. převládají, což je pro společnost velmi dobré. Lázně se snaží o co největší zviditelnění svých silných stránek, které zvyšují zájem klientů o pobyty a upoutávají pozornost klientů potenciálních.

Avšak v každé společnosti existují i slabé stránky. Lázně se snaží o jejich snížení nebo úplné odstranění, protože nespokojený klient svůj negativní zážitek sdělí dalším a tím může značně poškodit dobrou pověst subjektu. Tyto snahy ovšem vyžadují nejen velkou snahu a úsilí jak zaměstnanců, tak vedení lázní, ale také značné investice.

Příležitosti, které se nabízejí, by měly být co nejlépe využity, protože se nám příště už nemusejí naskytnout. Mohou společnosti přinést vysoké zisky a také větší tržní podíl.

Hrozby se vyskytují ve všech oborech podnikání, některé se mohou lišit, některé však mohou být totožné. Je velmi důležité těmto hrozbám věnovat vysokou pozornost, abychom na ně byli připraveni, a vynaložit snahu o jejich odstranění.

Tab. 3. SWOT analýza [Zdroj: Vlastní zpracování]

Silné stránky	**Slabé stránky**
○ lázeňská péče na vysoké odborné úrovni a kvalitní wellness služby ○ šíře nabízených služeb ○ léčivé zdroje ○ unikátní rašelinové zábaly ○ soubor cviků po operaci páteře ○ opakovaná klientela ○ zaměstnanci ○ dopravní dostupnost ○ prostředí lázní ○ volnočasové aktivity ○ kulturní program ○ kolonáda ○ uzavřený park	○ nedostatek služeb a volnočasových aktivit pro mladé ○ komunikace mezi zaměstnanci ○ nedostatečná spolupráce s městem ○ určená doba na stravování ○ nevyužívání Evropských rozvojových fondů ○ vysoká fluktuace managementu
Příležitosti	**Hrozby**
○ rozšíření služeb ○ zvýšení prodeje procedur ○ změna vnímání značky ○ revitalizace lázeňského parku ○ zpestření internetového webu ○ reklama ○ sledování trendů na trhu lázeňství a wellness (kryo komora) ○ posílení obchodního zastoupení ○ maximalizace využití lidského potenciálu	○ sílící konkurence ○ vyšší DPH ○ cenová politika ○ situace ve zdravotnictví ○ nejistá budoucnost ○ odchod lékařů a masérů

6.1 Silné stránky

Silné stránky společnosti jsou hlavním měřítkem jejího zisku. Čím více silných stránek společnost má, tím více je navštěvována.

Lázeňská péče na vysoké odborné úrovni a kvalitní wellness služby - klienti lázní dle mého názoru nejvíce vyžadují kvalitní služby v odpovídající šíři. Léčebné lázně Bohdaneč a. s. se snaží svým klientům poskytovat co nejkvalitnější služby za dostupné ceny. To se jim velice daří a důkazem jsou beznadějně vyprodané wellness procedury, které kupují nejen lázeňští hosté, ale i lidé, kteří sem přijíždějí zvláště za účelem podstoupení těchto procedur.

Šíře nabízených služeb – Léčebné lázně Bohdaneč a. s. poskytují nejen příspěvkovou a komplexní lázeňskou péči, ale svým zákazníkům předkládají i širokou nabídku wellness služeb. Klienti mají k dispozici i solnou jeskyni z velmi kvalitní soli.

Léčivé zdroje - léčivé přírodní zdroje v lázeňství zásadní. Jednotlivé lázně jsou obdařeny rozdílnými léčivými zdroji, a proto poskytují i rozdílné služby. Léčebné lázně Bohdaneč a. s. k jednotlivým procedurám využívají slatinu a minerální vodu.

Unikátní rašelinové zábaly - Léčebné lázně Bohdaneč a. s. se mohou pyšnit unikátními rašelinovými zábaly, které mohou svým klientům poskytnout díky výše zmiňovaným léčivým přírodním zdrojům.

Soubor cviků po operaci páteře - díky vysoce kvalifikovanému personálu, který ovládá unikátní soubor cviků, pobyt v lázních pomáhá klientům, kteří absolvovali operaci páteře.

Opakovaná klientela - silnou stránkou pro lázně je klientela, která přijíždí za účelem pobytu pravidelně. Tito hosté jsou pro společnost měřítkem spokojenosti zákazníků.

Zaměstnanci - lázně se pyšní i loajálními zaměstnanci, kteří jsou vyškoleni pro komunikaci s klienty jak v českém jazyce, tak i samozřejmě v jazyce cizím (v angličtině, ruštině a především němčině, jelikož lázně navštěvují hlavně němečtí turisté). Zaměstnanci, kteří pracují na pozici masérů, vlastní certifikáty, které je opravňují k poskytování například Havajské masáže, masáže zvané Tokoriki, masáže lávovými kameny a podobně.

Dopravní dostupnost - lázně mají obrovskou výhodu v tom, že jsou velice dobře dopravně dostupné, ať už se jedná o spojení z okolních měst nebo z měst vzdálenějších. Vlakem můžeme dojet do Pardubic na hlavní nádraží a dále do obce Bohdaneč pokračovat

trolejbusem. V případě, že zvolíme cestu autem, je cesta opět velmi snadná a příjemná díky nově vybudované dálnici.

Prostředí lázní - poloha Léčebných lázní Bohdaneč a. s. je pro společnost obrovskou výhodou, protože leží v malém stejnojmenném městečku asi 8 km od Pardubic. Prostředí samotných lázní je velmi příjemné. Jedná se o uzavřený komplex budov, které byly všechny až na jedinou výjimku postupně zrekonstruovány, což přispělo k většímu pohodlí klientů. Již zmiňovanou výjimkou je pavilon Gočár, který je pojmenovaný podle svého autora, jednoho z nejvýznamnějších českých architektů vůbec. Tento pavilon se stal kulturní památkou, proto se jeho budoucí rekonstrukce bude řídit zvláštními pravidly a bude nutné na ni vynaložit velké množství finančních prostředků.

Volnočasové aktivity - lázně leží v poklidném městečku a jsou obklopeny krásnou přírodou, takže klientům se nabízí nespočet možností, jak využít svůj volný čas. Mohou například podnikat turistické výlety, výlety na kolech, jít se vykoupat do blízkého rybníka, posedět jen tak v parku nebo mohou navštívit krajské město.

Kulturní program – opravdu silnou stránkou je šíře kulturních aktivit, které lázně nabízejí. V pardubickém kraji je mnoho krásných míst, které lze navštívit, a tak klienti mají nepřeberné možnosti jak svůj čas mezi procedurami využít. Lázně nabízejí například koncerty, divadelní představení, výlety na zámky, výtvarné dílny pro klienty a další. Program je připravován vždy na měsíc dopředu a obchodní oddělení, konkrétně zaměstnanec PR a volnočasových aktivit klientů, se snaží, aby byl co nejrozmanitější a různorodý. Programy jsou nejen klientům lázní, ale i široké veřejnosti přístupné jak na webových stránkách, tak i na nástěnkách v prostorách kolonády.

Kolonáda – kolonáda je neodmyslitelnou součástí lázní, která jim dodává atmosféru. Je prosklená, je možné projít celý komplex budov kolonádou, která je vyzdobena krásnými obrazy a starožitnými cennými sochami, jenž tento prostor dotvářejí. V zimním období je možné obdivovat park, jenž se nachází uprostřed komplexu lázeňských budov z tepla kolonády.

Lázeňský park - léčebné lázně Bohdaneč a. s. disponují krásným uzavřeným parkem, který je mnoha klienty obdivován. Můžeme zde najít spoustu unikátních rostlin a živočichů. Jelikož je park uzavřený, klient nemusí opustit prostory lázní. Klienti mohou na své procedury procházet buď kolonádou, nebo právě parkem. Uprostřed parku stojí komín, který je pozůstatkem prvního lázeňského domu. Kuriozitou je, že každé jaro přilétá

zpět na tento komín čáp, aby zde trávil léto ve svém hnízdě. Tento pták je i ve znaku lázní. Protože je zde obdivován a chráněn, byl dokonce i zrušen každoroční ohňostroj, který se koná při Otevírání lázeňské sezóny.

6.1.1 Doporučení

Pro další pozitivní vývoj společnosti je samozřejmě nutné, aby se lázně snažily o zachování výše zmíněných silných stránek a o profitování z nich. Doporučuji například rozšíření služeb tím, že lázně přijmou více zaměstnanců a budou moci poskytovat více masáží. Dále bude pro klienty jistě přínosem zpestření kulturního programu a revitalizace lázeňského parku. Pro opakovanou klientelu bych navrhovala zřídit bodový systém, kdy by například po páté návštěvě měli vybranou proceduru zdarma, nebo by dostali určité procento slevy z ceny pobytu.

6.2 Slabé stránky

Nedostatek služeb pro mladé - jelikož lázně navštěvují především senioři, jsou procedury přizpůsobeny těmto klientům. Dle mého názoru by lázně měly připravit procedury i pro mladé klienty, kteří si rádi po práci přijdou zarelaxovat. Je zde také nedostatek procedur pro páry.

Komunikace mezi zaměstnanci - největším interním problémem je komunikace mezi samotnými zaměstnanci, která je pro hladký chod společnosti velmi důležitá. Informace o budoucích akcích by měli dostávat všichni zaměstnanci, kteří jsou kompetentní, což se v současnosti neděje. Příkladem může být Otevírání lázeňské sezóny, které je každoročně nejdůležitější akcí, která se v lázních koná spolu s Lázeňským plesem. Organizací těchto událostí se zabývají téměř všichni zaměstnanci lázní, avšak všichni ale dostatek informací nemají. Vznikají poté různá nedorozumění, která mají za následek zbytečné komplikace. Čas věnovaný řešením těchto komunikačních nedostatků by zatím mohl být vynaložen na přípravu samotné akce.

Nedostatečná spolupráce s městem – v minulosti byla velkým problémem nedostatečná spolupráce s městem a to především v tom smyslu, že město nekomunikovalo se zástupci lázní tak, aby bylo možné pracovat na rozvoji lázeňského místa, tedy jak lázní, tak i města. Pro město Bohdaneč jsou přitom lázně velmi důležité, jelikož jim do městské pokladny plynou lázeňské poplatky od klientů lázní. V současné době se tato komunikace výrazně

zlepšila, a tak v budoucnu mohou být očekávány změny, které budou přínosem, jak pro město, tak i pro lázně.

Určená doba pro stravování – vzhledem k tomu, že lázně disponují nedostatečnými prostory pro stravování klientů, je nutné navštěvovat jídelnu v přesně stanovenou dobu. Určitý počet lázeňských hostů musí jít například na oběd ve 12 hodin a stravování musí stihnout do půl hodiny. Takto to funguje i u ostatních klientů, kteří se v takovýchto skupinách v prostorách jídelny postupně vystřídají.

Neefektivní využívání Evropského rozvojového fondu - Evropský rozvojový fond poskytuje mnoho způsobů pomoci, avšak lázně nemají osobu, která by se této činnosti plně věnovala. Tím však přicházejí o mnoho finančních prostředků a příležitostí, jak učinit lázně pro své klienty atraktivnějšími a přilákat tím i klienty nové.

Vysoká fluktuace managementu – tento problém se konkrétně týká pozice ředitele obchodního oddělení a manažera personálního oddělení. V poslední době došlo dokonce i ke kompletní výměně zaměstnanců na celém obchodním oddělení. Změna pracovníka na těchto vedoucích místech má samozřejmě i negativní vliv na vývoj společnosti. Po dobu hledání nového zaměstnance a po dobu jeho zaučování chod daného úseku stagnuje. Tyto skutečnosti jsou velmi závažné, protože vrhají na lázně jako na celek špatné světlo, a navíc činnost obchodního oddělení je z hlediska zisků společnosti velmi zásadní.

6.3 Doporučení

Mým hlavním doporučením je zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci lázní, jelikož tento nedostatek má negativní vliv na chod společnosti. Zásadním problémem, který je nutné řešit, je to, že si jednotliví pracovníci nesdělují dostatek informací, které jsou důležité pro efektivní přípravu jednotlivých akcí. Proto také nedochází k potřebnému plnění úkolů, a to má samozřejmě vliv i na zisky společnosti. Je zapotřebí informovat o všech krocích kolegy, kteří spolupracují na stejném projektu.

Dále vidím problém v nedostatku služeb pro mladé klienty. Doporučení je jednoduché: poskytovat služby, které by zaujaly i mladší věkovou kategorii. Příkladem by mohl být pobyt pro novomanžele. Takový balíček by obsahoval při příjezdu květiny a občerstvení na pokoji, vstup do whirlpoolu s láhví sektu a jednohubkami, masáže dle výběru, projížďku kočárem taženým koňmi a večeři při svíčkách o několika chodech.

Co se týče nedostatku prostor pro stravování klientů, je nutné vyřešit prostory nové nebo ty stávající značně rozšířit. Z hlediska finančních prostředků může toto souviset i s další slabou stránkou společnosti, a to je neefektivní využívání Evropského rozvojového fondu. Za tímto účelem je zapotřebí přijmout nového nebo vyškolit jednoho ze stávajících zaměstnanců, jehož pracovní náplní bude zabývat se výhradně touto problematikou.

K vysoké fluktuaci managementu lze říci, že se jedná o problém, který zasluhuje hlubší analýzu jeho příčin, kterými by se mělo zabývat nejvyšší vedení společnosti.

6.4 Příležitosti

Rozšíření služeb - jednou z hlavních příležitostí je rozšíření služeb lázní, ať už pro mladé, tak i pro seniory. Lázně by svými službami měly zaujmout i ostatní zákazníky, a tím zvýšit prodej a návštěvnost.

Zvýšení prodeje - další z příležitostí je zvýšení prodeje zboží a služeb. Dle tabulky výše můžeme vidět, že prodej každoročně stoupl, avšak pokud lázně chtějí uspět na trhu, musejí svoje tržby stále zvyšovat. Pokud nedochází ke zvýšení prodeje, měla by společnost podle Philipa Kotlera nutně inovovat své výrobky a služby, chtějí-li prosperovat. [3]

Vnímání značky - společnost se snaží o změnu vnímání značky, tím je například myšleno, co si klient první vybaví při zmínce o lázních, zda je mu logo lázní povědomé a podobně.

Revitalizace lázeňského parku - pokud se podaří sehnat dostatek finančních zdrojů, tak další velkou příležitostí je revitalizace lázeňského parku, který se přímo nabízí klientům lázní pro trávení volného času v příjemném prostředí.

Internetový web - internetové stránky společnosti jsou velice důležité, protože v dnešní době skoro každý člověk vyhledává informace na internetu. Pokud našeho potenciálního klienta web zaujme, je pravděpodobné, že naši společnost navštíví. Na webu společnosti by měly být všechny důležité informace, ať už kontakty, ceny procedur, ceny ubytování a podobně, tak i například mapa, kudy se k nám klient dostane. Jiří Hlavenka uvádí ve své knize, že web firmy může být nesmírně aktivním nástrojem marketingu, protože společnost v něm může přímo, bezprostředně a interaktivně komunikovat se svými zákazníky, aniž na to vynakládá významné prostředky. [2]

Reklama - reklama je velmi důležitá k upoutání zákazníka a ke zvýšení prodeje zboží a služeb. Nejdříve než začneme s reklamou, musíme si rozmyslet, kdo je našeho cílová skupina, a tedy i kam reklamu umístit, aby byla co nejefektivnější. Toto je velmi důležité,

protože v opačném případě by prostředky vynaložené na reklamu neúčelně mohly být využity na jiné důležité aktivity.

Kryo komora – kryo komora je opakem sauny. Terapie se provádí v malých skupinách po 2-3 pacientech. Nejprve pacienti vstupují do první a druhé předkomory, kde pobývají jen několik sekund a pak vstoupí do terapeutické komory, kde je teplota -110°C. Zde jsou po dobu 2-3 minut. Vzduch v komoře je zcela suchý, a proto je tak vysoká teplota pro lidský organismus snesitelná. V kryokomoře se doporučuje pomalý pohyb v kruhu, nedoporučujeme rychlý pohyb, zvláště ne rukou, protože může dojít k většímu výdeji tepla a na těchto místech pak k potenciálnímu ohrožení omrzlinami.

Posílení obchodního zastoupení – v současné době Léčebné lázně Bohdaneč a. s. zaměstnávají pouze dva pracovníky na pozici obchodní zástupce, což je poměrem k nemalému regionu velmi málo.

Maximalizace využití lidského potenciálu – velkou příležitostí do budoucna je využití lidského potenciálu a prostor, které lázně nabízejí. Rehabilitace nejsou v pozdních odpoledních hodinách a o víkendech poskytovány, tyto prostory jsou nevyužity stejně tak i zaměstnanci. Těchto prostor by mohlo být využito například pro wellness centrum, kde by mohly být prováděny masáže.

6.4.1 Doporučení

Hlavní příležitostí je již zmiňované rozšíření služeb, které je opravdu důležité, aby obstáli v konkurenci. Zde je mým doporučením tuto příležitost nepodcenit a rozhodně se o rozšíření služeb snažit. S tím samozřejmě souvisí i zvýšení prodeje, protože lidé rádi zkoušejí něco nového.

Důležitý je internetový web, přes který lze komunikovat se zákazníky. Doporučila bych atraktivnější vzhled webu kulturního programu pro klienty. Jestliže je zaujme, mohou mít o akce zájem i lidé, kteří nejsou hosty lázní. Dále bych doporučila větší množství fotografií komplexu lázní a blízkého okolí, protože potenciální zákazník si nejdříve prohlédne, jak to v lázních vypadá, a potom se teprve rozhoduje, zda je navštíví, či nikoli. Dále bych považovala za příhodné doplnit oficiální web společnosti o bližší informace týkající se samotných budov komplexu, protože jsou z hlediska architektonického velmi zajímavé a též by mohly být jedním z důvodů, proč se potenciální klient rozhodne Lázně Bohdaneč navštívit.

Reklama je z hlediska tržeb lázní velmi důležitá. Reklama na Léčebné lázně Bohdaneč a. s. je reklama kvalitní. Je umístěna například na vozech městské hromadné dopravy nedalekého města Pardubice, v regionálním denním tisku, můžeme ji zaslechnout ve vysílání regionálního radia, dostat do rukou ve formě letáčku nebo poukazu na služby. Přesto bych ale doporučila její zpestření. Takovým příkladem by mohlo být poskytování ukázky masáže šíje v prostorách Univerzity Pardubice, což je jistě neotřelý typ reklamy, který by mohl přilákat další mladé klienty. Dále se nabízí možnost tyto masáže poskytovat i ve firmě FOXCONN CZ s. r. o., která je největším zaměstnavatelem v Pardubickém kraji.

Určitě bych doporučila pořízení již výše podrobně popsané kryo komory, která zatím součástí lázeňských procedur není. Je to nová záležitost, která svou originalitou jistě přiláká mnoho klientů, ať už z důvodu zvědavosti a touze po vyzkoušení něčeho nového, tak i kvůli jejímu pozitivnímu vlivu na lidské zdraví.

6.5 Hrozby

Sílící konkurence – hrozbou, proti které musí společnost bojovat, je sílící konkurence, jenž se vyskytuje i v lázeňství. Proti konkurenci lze bojovat snižováním ceny pobytu, snižováním ceny procedur, atraktivními volnočasovými aktivitami, zvyšováním kvality služeb, rozšiřováním služeb či různými slevovými kupony pro klienty.

Vyšší DPH - jednou z největších hrozeb je zvýšení DPH, které samozřejmě ovlivní zisky společnosti. Je to však hrozba, které nemohou lázně čelit a ani ji nijak ovlivnit, ostatně jako i jiné společnosti.

Cenová politika - do hrozeb musíme samozřejmě zahrnout i cenovou politiku. Snížení nebo naopak zvýšení cen ať už ubytování nebo procedur konkurenčních společností má vliv i na tyto lázně.

Situace ve zdravotnictví - jednou z nevyzpytatelných a neovlivnitelných hrozeb je současná nestabilní situace ve zdravotnictví, konkrétně nedostatek a nejednotnost dostupných informací o plánované reformě, což souvisí i s politickou situací v zemi.

Nejistá budoucnost - nejistou budoucností pro nás může být například prodej lázní, další ekonomická krize anebo přírodní katastrofy.

Odchod lékařů a masérů - další hrozbou pro lázně je odchod lékařů a to především fyzioterapeutů, kterých je na trhu málo. Je velmi těžké sehnat kvalifikovaný personál, protože je nedostatek vysokých škol s tímto zaměřením. Odchod lékařů by se lázní dotkl

nejvíce. S tímto souvisí i převládající podíl žen-fyzioterapeutek, takže hrozí odchod z důvodu mateřské dovolené.

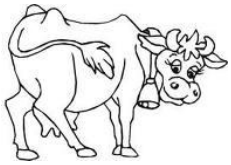
6.5.1 Doporučení

Hlavní hrozbou je sílící konkurence, a proto velmi důležité pokusit se uvést v praxi alespoň některá předešlá doporučení týkající se příležitostí, aby Léčebné lázně Bohdaneč a. s. dokázaly v konkurenčním boji obstát.

Ostatní z hrozeb jsou ovlivnitelné jen velmi těžko. Pouze co se týče odchodu lékařů a masérů, je společnost do jisté míry schopna těmto hrozbám předejít. Musejí se snažit těmto zaměstnancům poskytnout kvalitní zázemí, motivující odměny a zasloužit se o laskavý přístup nadřízených vůči podřízeným a přátelské vztahy i mezi pracovníky vzájemně. Další hrozbou, která je možná alespoň zčásti ovlivnit, je zvýšení DPH, proti kterému lázně mohou bojovat jediným způsobem, a to zvýšením cen procedur. To avšak může velice negativně ovlivnit návštěvnost lázní.

7 BCG MATICE

Tab. 4. BCG matice [Zdroj: Vlastní zpracování]

Hvězdy	**Otazníky**
Wellness pobyty	Volně prodejné procedury
Dojné krávy	**Psi**
Víkendové pobyty 	Solná jeskyně, korporátní a nárazové akce

7.1 Hvězdy

Hvězdami jsou wellness pobyty z toho důvodu, že jsou poměrně nové a vyžadují vysoké investice na jejich propagaci.

7.2 Otazníky

Otazníky jsou jednoznačně volně prodejné procedury, které se neprodávají tolik, jako procedury, které jsou součástí pobytového balíčku.

7.3 Dojné krávy

Do dojných krav musíme jednoznačně zařadit víkendové pobyty, které jsou u klientů velmi oblíbené a dobře se prodávají.

7.4 Psi

Solná jeskyně, kongresové, korporátní a další nárazové akce jsou psi. Výnosy z nich vystačí na jejich chod, avšak zisky z nich nejsou tolik výrazné. Pořádání těchto akcí drobí plynulý chod lázní, a to především z důvodů tříštění průběžného konání plánovaných aktivit v rámci kalendářního roku.

7.5 Doporučení

Mým doporučením je, co se týče propagace, zaměřit se na hvězdy, jelikož se v budoucnu mohou stát dojnými krávami.

Do otazníků jsem zařadila volně prodejné procedury, které musí společnost nadále prodávat i bez ohledu na to, že o ně není takový zájem. Mým doporučením je vynasnažit se o zpestření těchto procedur a zvýšení jejich atraktivnosti pro zákazníky, ať už stávající, tak i potenciální.

Velmi důležité je věnovat pozornost dojným kravám, kterými jsou víkendové pobyty. Zde bych doporučovala poskytovat určité procentuelní slevy na tyto pobyty, aby byly i nadále tolik prodávané a vyhledávané, jako doposud.

Psi pro nás nejsou nijak výnosní, avšak musíme je i nadále provozovat, protože nám přinášejí určitou publicitu. Zde by bylo příkladem pořádání svateb a rautů pro zaměstnance pojišťoven.

8 PEST ANALÝZA

Tab. 5. PEST analýza [Zdroj: Vlastní zpracování]

Politické prostředí	Ekonomické prostředí
o relativně nestabilní prostředí ve zdravotnictví o politická změna přináší nová pravidla o legislativa, zákonné normy	o vyšší DPH o měnový kurz o „opatrné“ financování
Sociální prostředí	**Technologické prostředí**
o prevence zdraví o demografický vývoj ve společnosti o firemní politika	o technologické zdravotní normy o kvalitnější technologie o životnost produktu

8.1 Politické prostředí

Nestabilní prostředí ve zdravotnictví - lázně ovlivňuje především nynější situace ve zdravotnictví. Na lázně měla dopad především stávka lékařů, která ovlivnila přijímání pacientů a tím i obsazenost léčebných pobytů.

Politická změna – Při politické změně je samozřejmě nastaven nový systém a s ním i nové zásady, jak pro obyvatele, tak pro firmy. V současné době není politická situace v zemi příliš stabilní, což samozřejmě může mít vliv i na lázeňství.

Legislativa, zákonné normy - do chodu společnosti zasahuje i legislativa, tedy zákony.

8.2 Ekonomické prostředí

Vyšší DPH - ekonomické prostředí ovlivňuje všechny obory podnikání, výjimkou nejsou ani léčebné lázně. Dle mého názoru je největším zásahem do fungování lázní změna DPH, konkrétně její zvýšení. Při zvýšení daně klesají zisky společnosti, což může vést k ohrožení jejího chodu.

„Opatrné“ financování - velký vliv na lázně mají i pojišťovny a to především financováním pobytů klientů. Pojišťovny velice zvažují komu poskytnout daný příspěvek na léčbu a komu ne. Tímto přicházejí lázně o své klienty, jelikož nejvíce pobytů jsou realizovány především přes příspěvkovou a komplexní lázeňskou péči.

Měnový kurz – měnový kurz ovlivňuje lázně v případě, kdy klient hradí služby zahraniční měnou.

8.3 Sociální prostředí

Prevence zdraví - v dnešní době je pro každého člověka velmi důležité zdraví, a tak jsou lázně navštěvovány i klienty, kteří si pobyt hradí sami - jedná se o takzvané samoplátce.

Demografický vývoj ve společnosti - velký vliv má i demografický vývoj společnosti. Zde hraje zásadní roli fakt, že se lidé dožívají vyššího věku a snaží se o své tělo pečovat.

Firemní politika – firmy se v dnešní době snaží velmi šetřit, a proto svým zaměstnancům neposkytují tolik finančních prostředků na zdravotní péči, jako tomu bylo v minulosti.

8.4 Technologické prostředí

Technologické zdravotní normy - v léčebných lázních jsou velmi přísné hygienické normy, které musí být dodržovány, aby byl zajištěn správný chod společnosti.

Kvalitnější technologie - aby Léčebné lázně Bohdaneč a. s. uspěly v boji s konkurencí, musí neustále vyvíjet nové technologie, které by zaujaly zákazníka. V dnešní době je růst technologií obrovský a mění se každým dnem, a proto i lázně musejí na tyto změny reagovat, aby se udržely na trhu. Příkladem může být nákup nových zábalových van, které umožňují zákazníkům větší pohodlí při procedurách.

Životnost produktu – životnost produktu se zkracuje, a to z jediného a prostého důvodu: zákazníci chtějí stále něco nového a předešlé služby už je omrzely.

8.5 Doporučení

Mým jediným doporučením je snažit se přizpůsobit těmto změnám, jelikož společnost je nemůže ovlivnit, a proto jí nezbývá nic jiného. Je nutné například šetřit určité finanční zdroje pro případ ekonomické krize nebo pro případ vyvinutí nových technologií.

9 PORTEROVA ANALÝZA

9.1 Konkurenční rivalita

Konkurenční rivalita může mít mnoho výhod pro zákazníky, jelikož společnosti chtějí přilákat co nejvíce zákazníků, a tak snižují ceny služeb, zvyšují jejich kvalitu a připravují pro stávající i potenciální zákazníky lákavé nabídky. Pokud jedna společnost začne bojovat proti své konkurenci, ostatní musejí také reagovat. Firma buď uspěje a udrží se na trhu, nebo naopak o svůj tržní podíl přijde a v nejhorším případě trh opustí. Konkurenční rivalita je velmi důležitá, protože udržuje správný chod trhu. Lázně musejí neustále sledovat své konkurenty, aby mohly reagovat na změny v trendech a technologiích.

9.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Dle mého názoru vstup nových konkurentů na trh v oboru lázeňství není tak častý jev, jelikož k vybudování lázní je třeba vhodných přírodních zdrojů. Avšak lázně musejí i přesto počítat se vstupem nových konkurentů.

9.3 Hrozba vzniku substitutů

V lázeňství vznikají substituty především ve formě wellness center, které můžeme najít v každém městě. Tato centra jsou velmi oblíbená a navštěvovaná všemi kategoriemi klientů, ať už mladými, tak i staršími.

9.4 Síla kupujících

Síla kupujících má také obrovský vliv na chod společnosti a na její zisky především. Dá se říci, že kupující nám stanovují ceny za pobyty. Pokud společnost nastaví příliš vysokou cenu, zákazník si danou službu nebo produkt nekoupí. Toto je pro společnost impuls k tomu, aby své služby zlevnila.

9.5 Síla dodavatelů

Dodavatelé mají určitou vyjednávací sílu, co se týče dodávání materiálu, surovin, přípravků, energie a dalších důležitých komodit potřebných k chodu lázní. Pokud dodavatelé zdraží své produkty, musí i lázně zdražit své služby, aby získaly zisk z poskytovaných služeb.

9.6 Doporučení

Proto, aby společnost v rámci konkurence uspěla, je nutné neustále sledovat nejen ceny pobytů a procedur konkurenčních společností, ale i nové trendy v lázeňství a wellness. Na základě vyhodnocení těchto informací musíme svou nabídku služeb přizpůsobit a snažit se na případné změny na trhu co možná nejpružněji reagovat. S tím souvisí i vstup možných nových konkurentů na trh a vznik nových substitutů. I když se vždy nemusí nutně jednat o lázně, ale například jen o wellness centra, není radno tuto konkurenci podceňovat. Proti této hrozbě mohou lázně bojovat například zvyšováním kvality svých služeb, snižováním ceny, slevovými akcemi nebo dárky k objednávce jednotlivých procedur.

Nesmíme podcenit ani sílu kupujících, která má přímý vliv na cenu a kvalitu služeb. Co víc, v případě, že společnost na tento jev pružně nereaguje, hrozí odchod klientů ke konkurenčním společnostem. Tomu se můžeme bránit tím, že se snažíme zákazníkům nabídnout vždy něco navíc a využít své konkurenční výhody, tedy toho, čím ostatní společnosti nedisponují.

Dodavatelé jsou pro chod lázní klíčoví, protože se od jejich služeb odvíjí z velké části ceny služeb našich. Nejenom, že je zapotřebí sledovat konkurenční nabídky ostatních společností, které jsou schopny dodat, co se týče kvality, srovnatelné zboží a služby, ale je také nutné mít vždy připraven náhradní plán pro případ selhání jednoho z dodavatelů, protože zde hrozí ohrožení uspokojení potřeb klientů.

10 KONKURENTI LÉČEBNÝCH LÁZNÍ BOHDANEČ A. S.

V každém odvětví se setkáváme s konkurencí a nejinak je tomu i v lázeňství. Avšak musíme brát zřetel na to, zda jsou lázně ve vlastnictví státu nebo ve vlastnictví soukromém. Tato skutečnost má obrovský vliv na hospodářský výsledek a aktivity lázní.

Dle mého názoru lázně v soukromém vlastnictví usilovně bojují o místo na trhu a o přežití a hledají nové cesty, jak přilákat klienty, zvýšit návštěvnost a zároveň i tržby. Oproti tomu lázně, které jsou ve vlastnictví státu, nemusejí vynakládat takové úsilí, jelikož jsou financovány ze státního rozpočtu.

10.1 Anenské slatinné lázně a. s.

„Anenské slatinné lázně s více než 125letou tradicí se nacházejí v poklidném městečku Lázně Bělohrad. Klienti do zdejších lázní přijíždějí převážně s onemocněním pohybového ústrojí. Jde hlavně o revmatické choroby, bolesti páteře, Bechtěrevovu chorobu, artrózy, stavy po úrazech a ortopedických operacích, kořenové syndromy při onemocnění páteře a chabé periferní obrny. Další indikací je léčba deformujících jizev po úrazech a popáleninách. Vedle klasických léčebných pobytů jsou k dispozici také pobyty rekondiční a speciálně zaměřené.“[31]

10.2 Lázně Velichovky a. s.

„Lázně Velichovky a.s., nestátní zdravotnické lázeňské zařízení s více jak stoletou tradicí, se specializují především na rehabilitaci pacientů s onemocněním pohybového ústrojí, pacientů po úrazech, před a po operacích kostí a kloubů, včetně kloubních náhrad.
K jedinečné pověsti lázní přispívá zdejší velmi hustá slatina, svým složením ojedinělá na území České republiky. Jedná se o křídovou slatinnou zeminu, napájenou prameny vody s obsahem uhličitanu vápenatého a železa. Ložisko, které se nachází nedaleko od lázeňského areálu, má zásobu této jedinečné slatinné zeminy na 150 – 200let.

[31] http://www.belohrad.cz/anenske-slatinne-lazne/

Po rekonstrukci pravé části Masarykova domu v letech 2005 – 2006 se vysoce zkvalitnila úroveň ubytování. Všechny pokoje v této části jsou nadstandardně vybaveny a splňují tak nejnáročnější požadavky našich klientů.

V roce 2006 byla také dokončena rekonstrukce nového balneoprovozu, ve kterém je poskytována vodoléčba, slatinné koupele, rehabilitační cvičení, perličkové a přísadové koupele.“[32]

10.3 Lázně Poděbrady, a. s.

„Lázně Poděbrady, a.s. jsou největší lázeňskou společností ve středních Čechách známou především díky úspěšnému lázeňství již od roku 1908.

Lázně Poděbrady, a. s. se specializující na léčbu kardiovaskulárního systému, léčbu pohybového aparátu a látkové výměny.

Poděbrady se nacházejí cca 50km od Prahy a díky své strategické poloze jsou ideálním místem i pro konání nejrůznějších konferencí a kongresů. V akciové společnosti Lázně Poděbrady můžete relaxovat celý rok i v rámci tematických relaxačních wellness pobytů různého zaměření. Lázně Poděbrady, a.s. nabízejí nejen léčebné pobyty, ale i relaxační lázeňské pobyty, Lázeňské pobyty pro seniory, Týden pro ženy, Dámský víkend, Program pro regeneraci a zeštíhlení a další.“[33]

[32] http://www.velichovky.cz/cs/o-laznich/historie-lazni

[33] http://www.lazne-podebrady.cz/o-spolecnosti/

11 SROVNÁNÍ LÁZNÍ

Pokud chceme posoudit úspěšnost lázní, musíme brát zřetel i na počet zaměstnanců, jelikož má vliv na výši tržeb. V případě, že lázně mají nižší počet zaměstnanců, může docházet k neuspokojení poptávky a v tom případě i k nižším ziskům.

Jelikož lázně zveřejňují pouze skutečnosti, které musejí být dle zákona uvedeny ve výroční zprávě, je nemožné získat více interních informací. Důvod je prostý: všechny lázně si chrání citlivé informace před konkurencí.

V celkovém srovnání pracuji s informacemi z roku 2009, jelikož novější data nejsou k dispozici, protože výroční zprávy jsou zveřejňovány rok zpětně. Data z roku 2010 tedy ještě nejsou v současné době veřejnosti přístupná.

11.1 Lázně Poděbrady, a. s.

Lázně Poděbrady, a. s. jsou akciovou společností se základním kapitálem 138 473 000 Kč.

11.1.1 Zaměstnanci

V roce 2008 společnost zaměstnávala 247 zaměstnanců. Tento stav přetrvával i rok následující.

Tab. 6. Lázně Poděbrady, a. s. – zaměstnanci [Zdroj: Vlastní zpracování]

	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	0*	347	347
- z toho řídící pracovníci	0*	7	7
Členové představenstva	0*	3	3
Členové dozorčí rady	0*	3	3

* informace nejsou dostupné

11.1.2 Tržby v tis. Kč

Výše tržeb z roku 2007 bohužel nebyly zveřejněny, avšak k porovnání vývoje nám stačí i tržby z let 2008 a 2009. Jak můžeme vidět v tabulce, tržby z léčení, prodeje zboží a tržby

ostatní v roce 2009 vzrostly. U tržeb z léčení se jedná o necelých 24 000 000 Kč, co se týče prodeje zboží, není růst tolik znatelný, ale přesto došlo k navýšení o 1 257 000 Kč. Ostatní tržby zaznamenaly také růst, avšak ne tak rapidní jako je tomu u tržeb z léčení. Tržby pojmenované jako ostatní tržby stouply o necelých 6 000 000 Kč.

Tab. 7. Lázně Poděbrady, a. s. – tržby [Zdroj: Vlastní zpracování]

Tržby	2007	2008	2009
- z léčení	0*	176 190	200 137
- z prodeje zboží	0*	7 330	8 587
- ostatní	0*	18 144	24 076

* informace nejsou dostupné

Hospodářský výsledek po zdanění Lázní Poděbrad, a. s. v roce 2007 činil 24 910 000 Kč, v roce 2008 vzrostl na 29 279 000 Kč a zvýšení bylo zaznamenáno i roku 2009, konkrétně na 30 952 000 Kč.

11.2 Anenské slatinné lázně a. s.

Anenské slatinné lázně a. s. jsou také akciovou společností se základním kapitálem 221 650 000 Kč.

11.2.1 Zaměstnanci

Anenské slatinné lázně a. s. v roce 2008 zaměstnávaly 230 lidí. O rok později tento počet stoupl o 45 zaměstnanců, tedy na celkových 275. O důvodu růstu počtu pracovníků můžeme jenom spekulovat, ale jedním z nich může být rozšíření služeb pro klienty.

Tab. 8. Anenské slatinné lázně a. s. – zaměstnanci [Zdroj: Vlastní zpracování]

	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	0*	230	275
- z toho vedoucí pracovníci	0*	13	13

* informace nejsou dostupné

11.2.2 Tržby v tis. Kč

Tržby z roku 2007 nejsou dostupné, ale můžeme porovnat tržby z let 2008 a 2009. V roce 2009 můžeme vidět jejich nárůst z léčení téměř o 12 000 000 Kč. Oproti tomu v roce 2008 došlo k obrovskému zvýšení tržeb z prodeje zboží (na 9 218 000 Kč) v porovnání s rokem 2009. K obrovskému nárůstu došlo v roce 2009 v tržbách ostatních, a to o téměř 10 000 000 Kč.

Tab. 9. Anenské slatinné lázně a. s. – tržby [Zdroj: Vlastní zpracování]

Tržby	2007	2008	2009
- z léčení	0*	149 982	161 290
- z prodeje zboží	0*	20 654	11 436
- ostatní	0*	4 746	14 040

* informace nejsou dostupné

11.3 Lázně Velichovky a. s.

Lázně Velichovky a. s., poslední z mnou vybraných hlavních konkurentů, jsou také akciovou společností. Disponují základním kapitálem 32 391 000 Kč, který je již celý splacen.

11.3.1 Zaměstnanci

V tabulce týkající se počtu zaměstnanců Lázní Velichovky a. s. můžeme zaznamenat jak růst, tak i pokles zaměstnanců. Ke zmíněnému růstu došlo oproti období předešlému v roce 2008, a to o 13 zaměstnanců. Avšak roku 2009 došlo opět k poklesu o 21 zaměstnanců, celkem jich v Lázních Velichovky a. s. tedy pracovalo 161. Jedná se o nejnižší počet z uvedených let.

Tab. 10. Lázně Velichovky a. s. – zaměstnanci [Zdroj: Vlastní zpracování]

	2007	2008	2009
Zaměstnanci celkem	169	182	161
- jednotlivé úseky	163	176	154
-vedoucí pracovníci	6	6	7

11.3.2 Tržby v tis. Kč

Tržby z léčení zaznamenaly nejvyšší růst v roce 2007, a to o 12 129 000 Kč oproti roku 2008. V letech 2008 a 2009 byly tržby téměř shodné, roku 2009 vzrostly pouze o 530 000 Kč.

Tab. 11. Lázně Velichovky a. s. – tržby [Zdroj: Vlastní zpracování]

Tržby	2007	2008	2009
- z léčení	116 896	129 025	129 555
- z prodeje zboží	2 972	3 606	2 453
- ostatní	673	655	1 133

Hospodářský výsledek Lázní Velichovky a. s. po zdanění v roce 2009 byl 5 890 000 Kč.

11.4 Celkové srovnání

V celkovém srovnání vybraných léčebných lázní jsem použila informace pouze za rok 2009, protože jak už bylo zmíněno výše, data z roku 2010 k dispozici nejsou.

Tabulka je seřazena podle nejvyšších dosažených tržeb, kde můžeme vidět, že nejlépe si vedou Lázně Poděbrady, a. s., na druhém místě jsou Léčebné lázně Bohdaneč a. s. s podstatně nižším počtem zaměstnanců. Jestliže srovnáme tržby v poměru na jednoho zaměstnance, vidíme, že Lázně Bohdaneč a. s. jsou oproti společnosti Lázně Poděbrady, a. s. úspěšnější. Z tohoto faktu můžeme usoudit, že Lázně Bohdaneč a. s. si vedou mnohem lépe.

Dále je možné srovnat Anenské slatinné lázně a. s., kde vidíme, že tržby jsou o dost vyšší než tržby Lázní Velichovky a. s., Počet zaměstnanců těchto společností je ale rozdílný o téměř polovinu. V případě srovnání tržeb na jednoho zaměstnance jsou na tom naopak lépe Lázně Velichovky a. s.

Pokud zhodnotíme všechny lázně, můžeme konstatovat, že nejlépe si z hlediska tržeb vedou Lázně Poděbrady, a. s. Jejich prvenství je i v počtu zaměstnanců. Avšak v tržbách na jednoho zaměstnance jsou překonány společností Lázně Velichovky a. s.

Léčebné lázně Bohdaneč a. s. si drží druhé místo jak v porovnání celkových tržeb, tak v počtu zaměstnanců, ale i dokonce v tržbách na jednoho zaměstnance. Na základě těchto srovnání můžeme říci, že tato společnost obstojí v konkurenci a nadále si bude držet své místo na trhu.

Tab. 12. Celkové srovnání lázní [Zdroj: Vlastní zpracování]

Název	Tržby celkem v tis. Kč	Počet zaměstnanců	Tržba na jednoho zaměstnance v tis. Kč
Lázně Poděbrady, a. s.	232 800	347	671
Léčebné lázně Bohdaneč a. s.	219 562	283	776
Anenské slatinné lázně a. s.	186 766	275	679
Lázně Velichovky a. s.	133 141	161	827

12 CENY POBYTŮ

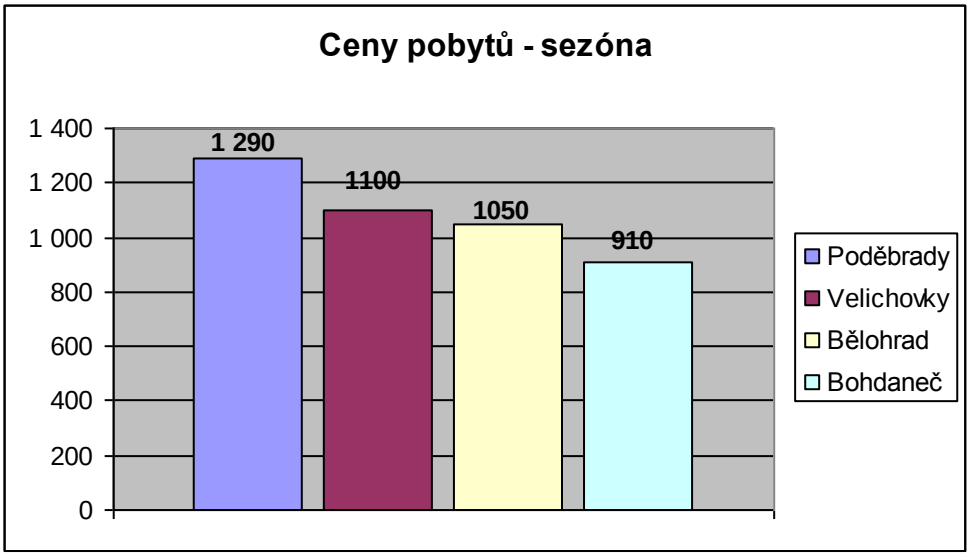
Dle mého názoru je hlavním kritériem, zda bude mít zákazník zájem o pobyt, právě jeho cena. Ceny pobytů jsou také hlavním měřítkem konkurenčního boje. Liší se samozřejmě úrovní ubytování, tím, zda jde o ubytování se sociálním zařízením na pokoji nebo zda se jedná o ubytování se sociálním zařízením, které je společné pro několik pokojů. Jedním z hledisek může být poloha pokoje, tedy zda se nachází okno pokoje do zahrady, nebo naopak do rušného města. Dále se cena liší podle vybavení pokoje (televize, rádio, připojení k internetu a podobně). Vliv na cenu může mít i to, zda je v ceně započítána snídaně nebo nikoliv.

Na grafu můžeme vidět ceny pobytů největších konkurentů Léčebných lázní Bohdaneč a. s., kterými jsou již výše zmiňované Lázně Poděbrady, a. s., Lázně Velichovky a. s. a Anenské slatinné lázně a. s.

Cena pobytu za osobu, kterou jsem použila pro následující srovnání, je za dvoulůžkový pokoj se sociálním zařízením na pokoji. Ceny jsou seřazeny od nejdražšího ubytování po nejlevnější. Zde si můžeme snadno ukázat, jak si vedou Léčebné lázně Bohdaneč a. s. oproti své konkurenci. Nejvíce za ubytování zaplatíme v lázních Poděbrady, a. s. a naopak nejlevněji je právě v Léčebných lázních Bohdaneč a. s.

Tento graf nám může do značné míry napovědět, jakou návštěvnost jednotlivé lázně budou mít, a také to, zda se tam klienti budou vracet, což je pro společnosti velmi důležité. V případě Léčebných lázní Bohdaneč a. s. je situace velmi příznivá. V současné době je lůžková kapacita lázní plně využita, dokonce jsou hosté ubytování i v prostorách dalších ubytovacích subjektů se kterými jsou smluvně ošetřeny podmínky spolupráce.

Graf 2. Ceny pobytů [Zdroj: Vlastní zpracování]



Velmi zajímavé je i srovnání počtu lůžek, kterými jednotlivé lázně disponují. Jak můžeme vidět, nejvíce jich mají Lázně Poděbrady, a. s. s kapacitou 783 lůžek. Léčebné lázně Bohdaneč a. s. jsou hned na druhém místě s 572 lůžky, což je o 211 méně. Poté následují Lázně Velichovky a. s. a Anenské slatinné lázně a. s., kde je počet lůžek téměř vyrovnaný.

Tab. 13. Počet lůžek jednotlivých lázní [Zdroj: Vlastní zpracování]

Název lázní	Počet lůžek celkem
Lázně Poděbrady, a. s.	783
Léčebné lázně Bohdaneč a. s.	572
Lázně Velichovky a. s.	377
Anenské slatinné lázně a. s.	354

Dalším zajímavým údajem plynoucím z celkového počtu lůžek je denní výnos. Ten zjistíme vynásobením celkové kapacity lázní a ceny za ubytování na jednu noc. Tabulka je seřazena podle výše výnosu, takže si můžeme snadno všimnout ohromných rozdílů. Největší výnos mají Lázně Poděbrady, a. s. z důvodu, že jejich kapacita je největší a i cena

za ubytování je nejvyšší. Léčebné lázně Bohdaneč a. s. jsou na druhém místě i přesto, že cena za ubytování je nejnižší, avšak kapacita lázní je vyšší než u ostatních dvou lázeňských komplexů. Lázně Velichovky a. s. a Anenské slatinné lázně mají výnosy téměř vyrovnané, protože je ubytovací kapacita téměř stejná a cena za ubytování se také o mnoho neliší.

Tab. 14. Denní výnos [Zdroj: Vlastní zpracování]

Název lázní	Výpočet	Denní výnos
Lázně Poděbrady, a. s.	1 290 Kč*783	**1 010 070 Kč**
Léčebné lázně Bohdaneč a. s.	910 Kč*572	**520 520 Kč**
Lázně Velichovky a. s.	1 100 Kč*377	**414 700 Kč**
Anenské slatinné lázně a. s.	1 050 Kč*354	**371 700 Kč**

ZÁVĚR

V první části práce, která se týká samotných Léčebných lázní Bohdaneč a. s., jsem hodnotila společnost pomocí SWOT analýzy. Zde jsem došla ke zjištění, že převažují silné stránky lázní nad slabými. Co se týče příležitostí, nabízí se zde do budoucna spousta zajímavých možností, kterých lze využít ve prospěch společnosti. Samozřejmě, že zde jsou i hrozby, kterým lze ale jen těžko předejít, protože nejsou ovlivnitelné (například změna politické situace). Další analýzou, kterou jsem provedla je BCG matice, která se zaměřuje přímo na samotné poskytované služby. Ta slouží spíše k utřídění jednotlivých služeb a zamyšlení nad jejich efektivitou. V rámci Porterovy analýzy dojdeme ke zjištění, do jaké míry je společnost závislá na ostatních subjektech, například dodavatelích, kupujících, substitutech apod. PEST analýza se zabývá faktory, které působí na společnost, ale nedají se jí přímo ovlivnit. V tomto případě konkrétní zjištění slouží k uvědomění si situace a pokusu o přizpůsobení těmto skutečnostem, popřípadě jejich využití v náš prospěch. V závěru jednotlivých analýz jsem se vždy pokusila vyvodit konkrétní doporučení, která by mohla přispět k lepšímu chodu společnosti a jejímu postavení na trhu.

V druhé části práce ze zpracování jednotlivých dostupných dat hlavních konkurenčních lázní a Léčebných lázní Bohdaneč a.s. vyplývá, že si společnost vede na trhu velmi dobře. Ve většině případů zaujímá v jednotlivých srovnáních v pořadí druhé místo, obvykle za Lázněmi Poděbrady, a. s., které na základě těchto srovnání tvoří největší konkurenci, především co se týče celkových tržeb.

RESUMÉ

Tato práce se mimo jiné zabývá postavením společnosti Léčebné lázně Bohdaneč a. s. na trhu, zde konkrétně v konkurenci dalších tří společností, které se též zabývají především léčbou pohybového aparátu a které zároveň svou polohou nejsou vzdálené. Z mých porovnání vyplynulo, že si Léčebné lázně Bohdaneč a. s. vedou velmi dobře.

Další část této práce tvoří SWOT analýza, BCG matice, PEST analýza a Porterova analýza, které se týkají už samotné společnosti Léčebné lázně Bohdaneč a. s. Zde jsem z jednotlivých analýz vyvodila doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

[1] ČICHOVSKÝ, R. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.

[2] HLAVENKA, J. *Internetový marketing*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 157 s. ISBN 80-7226-498-2.

[3] KOTLER, P. *Inovativní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.

[4] KOTLER, P. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

[5] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[6] KOTLER, P. *Marketing management-Analýza, plánování, využití, kontrola*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

[7] MACÁKOVÁ, L. a kolektiv. *Mikroekonomie*. 8. vyd. Praha: Melandrium, 2003. 280 s. ISBN 80-86174-38-3.

Internetové zdroje:

[8] *Anenské slatinné lázně, a. s.* [online]. c2009 [cit. 2011-02-07]. Dostupný z WWW: <http://www.belohrad.cz/anenske-slatinne-lazne/>.

[9] *Bostonská matice* [online]. c2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <http://www.byznysslovicka.com/bostonska-matice>.

[10] *Bostonská matice* [online]. c2008 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/85-matice-bcg>.

[11] *Lázně Poděbrady, a. s.* [online]. c2010 [cit. 2011-02-07]. Dostupný z WWW: <http://www.lazne-podebrady.cz/o-spolecnosti/>.

[12] *Lázně Velichovky a. s.* [online]. c2011 [cit. 2011-02-07]. Dostupný z WWW: <http://www.velichovky.cz/cs/o-laznich/historie-lazni>.

[13] *Léčebné lázně Bohdaneč a. s.* [online]. c2011 [cit. 2011-02-07]. Dostupný z WWW: <http://www.llb.cz/>.

[14] *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. 2011 [cit. 2011-03-21]. Dostupný z WWW: <http://portal.justice.cz/>.

[15] *PEST analýza* [online]. c2010 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.

[16] *PEST analýza* [online]. c2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <http://www.byznysslovicka.com/pest>.

[17] *Porterova analýza* [online]. c2010 [cit. 2011-02-15]. Dostupný z WWW: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business/>.

[18] *Porterův model* [online]. c2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <http://www.inflow.cz/marketing-v-knihovnach-cast-ii>.

[19] *SWOT analýza* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>.

[20] *SWOT analýza* [online]. c2009 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza&IdPojPass=59>.

Interní zdroje:

[21] Interní materiály společnosti Léčebné lázně Bohdaneč a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a. s.	Akciová společnost
atm.	Fyzikální atmosféra
BCG	The Boston Consulting Group
℃	Stupeň Celsia
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
FNM ČR	Fond národního majetku České republiky
ha	Hektar
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	Hospodářský výsledek
Kč	Koruna česká
km	Kilometr
m	Metr
OR	Obchodní rejstřík
PEST	Political, Economical, Social, Technological analysis
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
tis. Kč	Tisíc korun českých

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. SWOT analýza 21
Obr. 2. BCG matice 22
Obr. 3. PEST analýza 24
Obr. 4. Porterův model 26

Graf 1. Vývoj tržeb 2007 - 2009 (v tis. Kč) 33
Graf 2. Ceny pobytů 60

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj hospodářského výsledku společnosti 2007 - 2009 34
Tab. 2. Vývoj zaměstnanců v roce 2009 35
Tab. 3. SWOT analýza 37
Tab. 4. BCG matice 46
Tab. 5. PEST analýza 48
Tab. 6. Lázně Poděbrady, a. s. – zaměstnanci 54
Tab. 7. Lázně Poděbrady, a. s. – tržby 55
Tab. 8. Anenské slatinné lázně a. s. – zaměstnanci 55
Tab. 9. Anenské slatinné lázně a. s. – tržby 56
Tab. 10. Lázně Velichovky a. s. – zaměstnanci 57
Tab. 11. Lázně Velichovky a. s. – tržby 57
Tab. 12. Celkové srovnání lázní 58
Tab. 13. Počet lůžek jednotlivých lázní 60
Tab. 14. Denní výnos 61

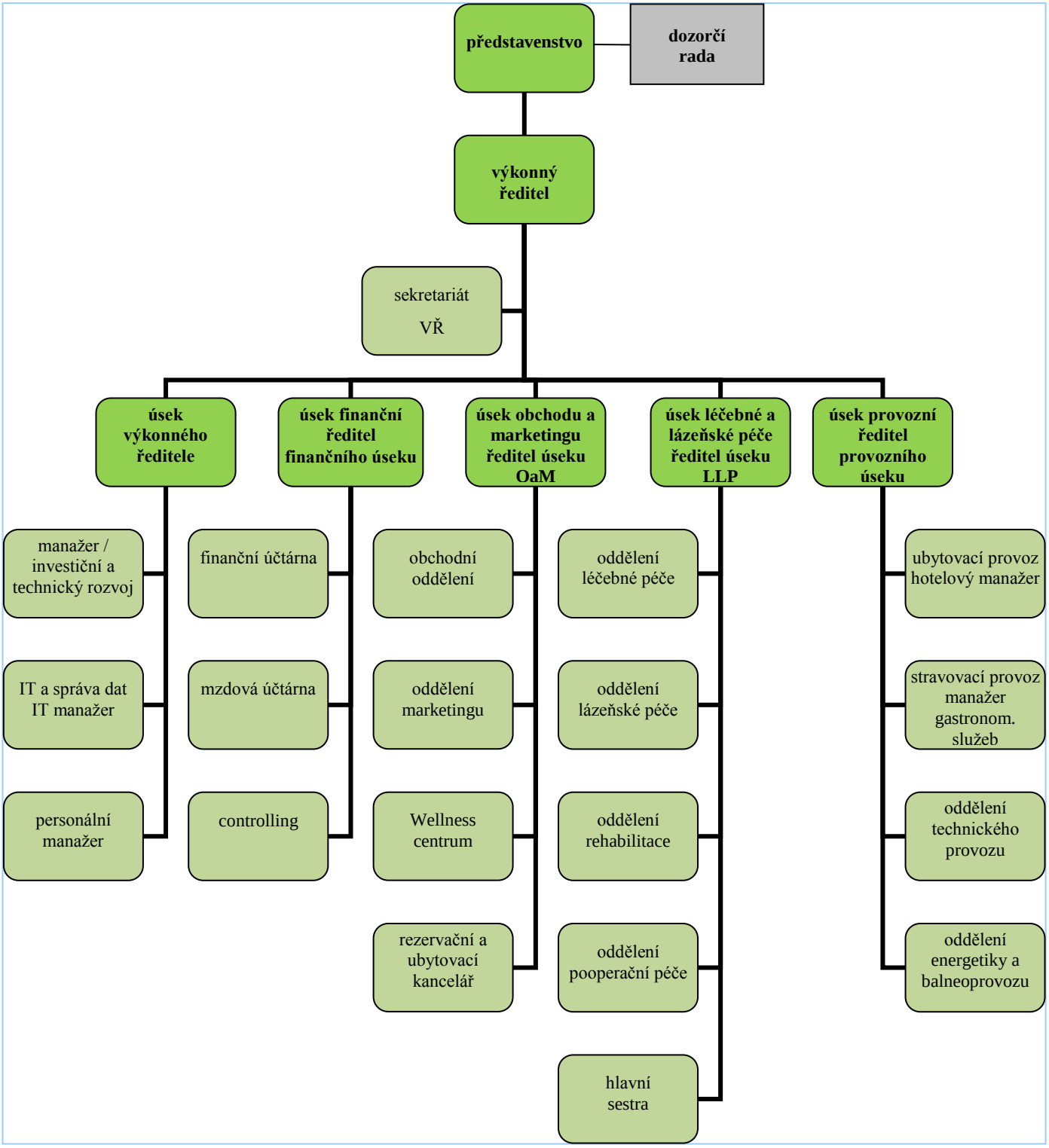
SEZNAM PŘÍLOH

P I Organizační schéma Léčebných lázní Bohdaneč a. s.

P II Mapa Léčebných lázní Bohdaneč a. s.

P III Mapa lázní ČR

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA LÉČEBNÝCH LÁZNÍ BOHDANEČ A. S.



PŘÍLOHA P II: MAPA LÉČEBNÝCH LÁZNÍ BOHDANEČ A. S.

PŘÍLOHA P III: MAPA LÁZNÍ ČR