

Projekt marketingového řízení Lázní Hodonín, příspěvková organizace

Bc. Tomáš Balák

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš BALÁK**
Osobní číslo: **M10940**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt marketingového řízení Lázní Hodonín,
příspěvková organizace**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte teoretický rozbor systému lázeňství a charakterizujte marketing v lázeňství.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň marketingového řízení v Lázních Hodonín, p.o.
- Zpracujte projekt marketingového řízení v Lázních Hodonín, p.o. v případě zrušení úhrady lázeňské péče ze zdravotního pojištění.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- BERÁNEK, Jaromír a KOTEK, Pavel.** Řízení hotelového provozu. 4. vyd. Praha: MAG Consulting, 2007. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0.
FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití. Praha: Management Press, 2005. 120 s. ISBN 80-7261-129-1.
KIRÁL'OVÁ, Alžbeta. Marketing hotelových služeb. Praha: EKOPRESS, 2002. 157 s. ISBN 80-86119-44-0.
KOTLER, Philip. Chaotika: řízení a marketing firmy v éře turbulencí. Brno: Computer Press, 2009. 216 s. ISBN 978-80-251-2599-1.
ZLÁMAL, Jaroslav. Marketing ve zdravotnictví. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2009. 150 s. ISBN 978-80-7013-503-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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 nezabíjícnost zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce uložené nebezpečím k obhajobě musí být již nejméně pět pracovních dní před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracovních vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisk, opis 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 nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, uděje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odepírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady obvyklého projevu jeho vůle a souhlasu. Ustanovení § 35 odst. 2 zůstává nedotčeno.

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 24. 04. 2012



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 Škola/dílo

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

(3) Škola nebo školství či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výše uvedeného v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle skutečnosti až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k větší výdělné desaterého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na projekt marketingového řízení Lázní Hodonín, příspěvková organizace. Práce má dvě stěžejní části, teoretickou a praktickou. Praktická část se dále dělí na analytickou část a projektovou část. V teoretické části jsou zpracovány na základě dostupných zdrojů v obecné rovině stěžejní pojmy. Zejména se teorie zaměřuje na problematiku marketingového řízení, jeho fáze a pomocné nástroje, jako jsou analýza PESTE, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, GE matice, vnitřní analýzy a souhrnná SWOT analýza. Samostatně se teorie zabývá marketingem služeb a právní úpravou příspěvkových organizací. V analytické části je nejprve popsán systém lázeňství a jsou představeny Lázně Hodonín, příspěvková organizace. Poté je pomocí zvolených analýz zjištěno stávající postavení Lázní Hodonín, příspěvková organizace. Na základě zjištění ze závěrečné SWOT analýzy jsou navrženy strategické cíle a prostředky k jejich dosažení ve formě návrhů projektů.

Klíčová slova: marketingové řízení, marketingová analýza, SWOT analýza, marketingový mix, lázeňství, Lázně Hodonín, indikační skupiny.

ABSTRACT

The Diploma Thesis deals with a project of Lázně Hodonín, Contributory Organizations, marketing management. The Thesis consists of two main parts, theoretical and practical. The practical part further splits into analytical and project parts. The theoretical part uses the available sources to define principal terminology on the general level. The theory mainly focuses on the marketing management, its stages and auxiliary tools as PESTE analysis, Porter's five forces analysis, GE matrix, internal analyses and summarizing SWOT analysis. The theory deals particularly with service management and legal position of contributory organizations. The analytical part describes the spa industry system and introduces the Lázně Hodonín, Contributory Organizations. Consequently, the analyses are used to assess current status of Lázně Hodonín, Contributory Organizations. Strategic goals and ways to their achievement in the form of projects are proposed following the final SWOT analysis.

Keywords: Marketing management, marketing analysis, SWOT analysis, marketing mix, spa industry, Lázně Hodonín, indication groups.

Touto cestou bych velice rád poděkoval paní Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za cenné a velmi užitečné rady a připomínky při vedení mé diplomové práce. Dále bych rád poděkoval vedení Lázní Hodonín, příspěvková organizace, konkrétně Ing. Milanu Sýkorovi, Mgr. Ivě Kljunič Briešťanské a Mgr. Andree Kubátové, za poskytnuté informace nutné ke zpracování této práce.

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

Motto

„Léčebná síla přírody spojená s nejmodernějším výzkumem a technologií je spolehlivým a efektivním garantem dobrého zdraví, kondice, vitality a přirozené krásy.“

(Prof. MUDr. R. Honold)

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	14
1.1 MARKETINGOVÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ	14
1.2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	15
1.3 MARKETINGOVÁ ANALÝZA	16
1.3.1 Analýza vnějšího prostředí – PESTE	17
1.3.2 Analýza vnitřního prostředí.....	20
1.3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	21
1.3.4 GE matice.....	23
1.3.5 SWOT analýza	24
1.4 MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	26
1.4.1 Typy marketingových alternativ.....	26
1.4.1.1 Typy strategií podle Kotlera.....	27
1.4.1.2 Typy strategií podle Ansoffa.....	27
1.4.1.3 Dílčí typy strategií.....	27
1.4.2 Hodnocení a výběr strategií.....	28
1.4.2.1 Slovní hodnocení	29
1.4.2.2 Kvantitativní hodnocení.....	29
1.4.3 Implementace strategií	29
1.4.3.1 Plánování a alokace zdrojů	30
1.4.3.2 Strategická kontrola	30
1.5 MARKETINGOVÝ MIX.....	30
2 SPECIFIKA MARKETINGU SLUŽEB	33
2.1 VLASTNOSTI SLUŽEB	35
2.2 KVALITA SLUŽEB.....	36
2.3 MARKETING V LÁZEŇSTVÍ A CESTOVNÍM RUCHU	38
2.3.1 Marketingový mix	38
2.3.1.1 Produkt.....	38
2.3.1.2 Cena	38
2.3.1.3 Distribuce.....	39
2.3.1.4 Propagace.....	39
3 PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	40
3.1 STÁTNÍ PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	40
3.2 NESTÁTNÍ PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	41
4 ZÁVĚR Z TEORETICKÉ ČÁSTI	43
II PRAKTICKÁ ČÁST	44
5 LÁZEŇSTVÍ	45

5.1	LÁZEŇSKÁ PÉČE	46
5.2	LÁZEŇSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	46
5.2.1	Právní úprava lázeňství	47
5.2.2	Zájmové organizace	48
5.2.2.1	Svaz léčebných lázní České republiky.....	48
5.2.2.2	Sdružení lázeňských míst ČR	49
5.2.2.3	Svaz zdravotních pojišťoven ČR	49
5.2.3	Typy lázeňské péče.....	49
6	PŘEDSTAVENÍ LÁZNÍ HODONÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE.....	51
6.1	HISTORIE LÁZNÍ HODONÍN.....	52
6.2	LÉČEBNÉ SLUŽBY	54
6.3	UBYTOVACÍ SLUŽBY.....	54
6.4	STRAVOVACÍ SLUŽBY	56
6.5	VOLNOČASOVÉ SLUŽBY.....	56
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU LÁZNÍ HODONÍN	58
7.1	EXTERNÍ ANALÝZA (PESTE).....	58
7.1.1	Politické a právní prostředí	58
7.1.2	Ekonomické prostředí	59
7.1.3	Sociální, demografické a kulturní prostředí	60
7.1.4	Technické a technologické prostředí.....	61
7.1.5	Ekologické prostředí	61
7.1.6	Závěr z PESTE analýzy.....	61
7.2	PORTERŮV MODEL.....	62
7.2.1	Vyjednávací síla zákazníků.....	62
7.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	63
7.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů.....	63
7.2.4	Hrozba substitutů	63
7.2.5	Konkurenční rivalita v odvětví.....	64
7.2.6	GE matice.....	64
7.2.7	Závěr z Porterova modelu	66
7.3	INTERNÍ ANALÝZA	66
7.3.1	Marketing	66
7.3.2	Služby.....	69
7.3.3	Organizace.....	69
7.3.4	Finance	70
7.3.5	Závěr interní analýzy.....	71
7.4	SWOT ANALÝZA.....	71
7.4.1	Silné stránky.....	72
7.4.2	Slabé stránky	74
7.4.3	Příležitosti	74
7.4.4	Hrozby.....	75
8	NÁVRH PROJEKTU MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ LÁZNÍ HODONÍN	77

8.1	STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ	77
8.1.1	Změny v indikačním seznamu	77
8.1.2	Strategické cíle	78
8.2	NÁVRH PROJEKTU „ROZŠÍŘENÍ INDIKAČNÍHO SEZNAMU“	78
8.2.1	Cíl projektu a cílové skupiny	78
8.2.2	Postup schválení dalších indikačních skupin	79
8.2.3	Zajištění provozu nových indikací	79
8.2.3.1	Nemoci kožní	80
8.2.3.2	Nemoci gynekologické	81
8.2.4	Smluvní jednání se zdravotními pojišťovny	82
8.2.5	Marketing	82
8.2.6	Nákladová analýza	82
8.2.7	Zdroje financování	84
8.2.8	Časová analýza	85
8.2.9	Riziková analýza	88
8.2.10	Zhodnocení projektu rozšíření indikačních skupin	89
8.3	NÁVRH PROJEKTU „VÝSTAVBA WELLNESS CENTRA“	89
8.3.1	Cíl projektu	90
8.3.2	Vybrané wellness služby	91
8.3.3	Realizace stavby wellness centra	92
8.3.4	Personální zajištění provozu	93
8.3.5	Propagační kampaň	93
8.3.6	Nákladová analýza	95
8.3.7	Zdroje financování	99
8.3.8	Časová analýza	101
8.3.9	Riziková analýza	105
8.3.10	Zhodnocení projektu výstavby wellness centra	108
8.4	ZHODNOCENÍ PROJEKTŮ	109
	ZÁVĚR	110
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	111
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	116
	SEZNAM OBRÁZKŮ	117
	SEZNAM TABULEK	118
	SEZNAM PŘÍLOH	119

ÚVOD

Prospěšnost lázní pro zdraví člověka si lidé plně uvědomovali již ve starověku. Starověké Řecko a zejména potom Starověký Řím položili základy lázeňství, které jsou platné dodnes. Lázeňství má v České republice staletou tradici, založenou na výskytu mnoha léčivých zdrojů. Dříve bylo slovo lázeňství pouze synonymem léčení. Nyní dostává nový rozměr, kdy se k lázeňským službám řadí i význam odpočinku a rekreace.

Se zvyšující se životní úrovní obyvatel rostou i požadavky na kvalitu života. Lidé se všemožně snaží zmírnit následky nezdravého životního stylu a rozmáhajících se civilizačních chorob. Lidé si začínají vážit svého zdraví a hledají prostředky, jak svému zdraví prospět. A právě na zvyšující se poptávku po léčebných a relaxačních službách je třeba reagovat a chopit se příležitosti zvýšit svoji atraktivitu.

Lázeňství jako kombinace zdraví a cestovního ruchu je vhodnou příležitostí, jak si užít příjemnou dovolenou a současně udělat co nejvíce pro své zdraví. Lázeňská zařízení se musí snažit rozšiřovat svoji působnost na co nejširší veřejnost, aby dokázala konkurovat poskytovatelům wellness služeb. Vzniká tak otázka, jak zaujmout a obsáhnout co největší podíl zákazníků?

Rozšiřování působnosti i na další cílové skupiny zákazníků je vhodné i vzhledem k plánovaným reformám zdravotnictví, zejména vzhledem k reformě v indikačních skupinách. Velikou hrozbou je i celosvětová ekonomická krize. Co dělat a jak se přizpůsobit chystaným změnám ve zdravotnictví? Jak zvýšit svoji atraktivitu?

Lázně Hodonín, příspěvková organizace, jsou lázeňským zařízením působícím na trhu od roku 1979, jejichž zřizovatelem je od roku 1993 Město Hodonín. Město Hodonín leží v Jihomoravském kraji na jeho jihovýchodním okraji, v regionu, který je oblíbený pro své příznivé klimatické podmínky, turistické příležitosti a dobrosrdečnost obyvatel. Lázně Hodonín, příspěvková organizace, jsou zaměřeny převážně na léčbu pohybového ústrojí s využitím léčivých účinků jodobromové vody, která se v regionu Hodonínska vyskytuje. Jodobromovou vodu je však možné použít i pro léčbu dalších indikací.

Cílem Lázní Hodonín, příspěvková organizace, je poskytovat kvalitní lázeňskou péči s co nejlepším léčebným výsledkem. A to nejen pacientům, jejichž lázeňská péče je hrazena ze zdravotního pojištění, ale také pro pacienty samoplátce. A právě samoplátci jsou silnou skupinou, na niž by se Lázně Hodonín, příspěvková organizace, měly zaměřit.

K čemu Lázně Hodonín, příspěvková organizace, směřují, čeho by mohly dosáhnout a jak toho mohou dosáhnout, se zabývá tato diplomová práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

V současné době již trh nefunguje na principu nabídky výrobků, ale spíše poptávky zákazníků po výrobcích. Firma musí reagovat na přání zákazníků a vyrábět výrobky, které uspokojí momentální potřeby zákazníků. Firma musí nejdříve zjistit, co si zákazník žádá a jaké jsou jeho potřeby, a žádané mu nabídnout tak, aby zákazník měl s vyhledáním a získáním žádaného co nejmenší náklady.

Podle Freye (2005, s. 10-11) lze očekávat v nejbližší budoucnosti pokles účinnosti doposud úspěšných médií, zejména rádia, direct mailu a printu, a nástup rozšířeného využití dalších médií – internetu, e-mailu a mobilního marketingu. Frey (2011, s. 62-63) také poukazuje na možnosti marketingového využití sociálních sítí YouTube a Facebook.

Význam internetu a informačních technologií se neustále zvyšuje. Před dvaceti lety World Wide Web neexistoval a dnes jej užívá denně 50 % možných zákazníků. Tomuto trendu se musí přizpůsobit i manažeři a marketéři. Listinné zdroje informací vyměňují zákazníci za zdroje poskytované online.

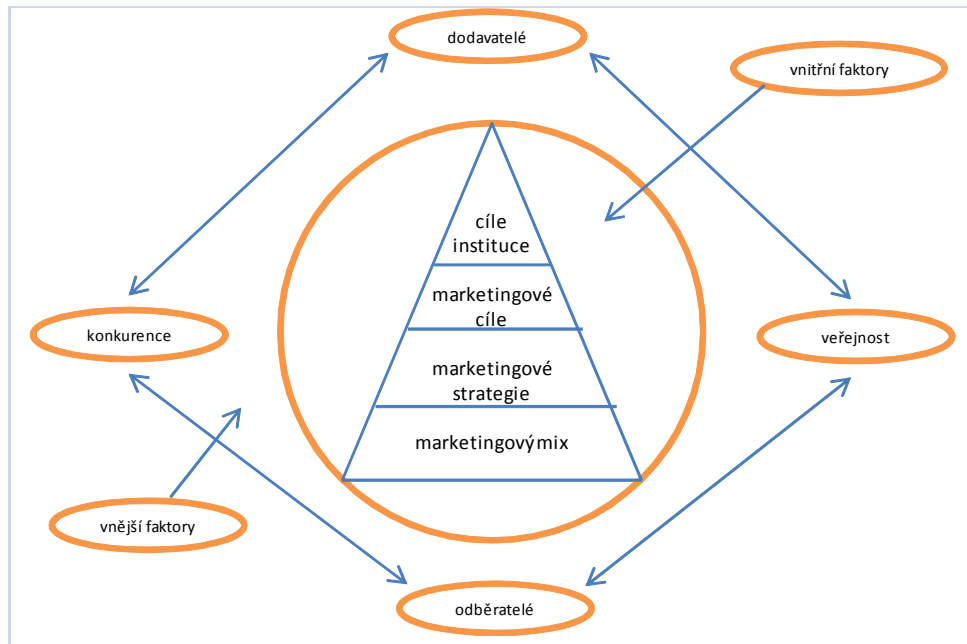
Marketingové řízení chápeme jako úsilí firmy využít co nejúčinněji všechny prostředky za účelem dosažení stanoveného cíle. (Kotler, Jain a Maesincee, 2007, s. 41-42; Fox, 2010, s. 1-3; Kotler a Armstrong, 2004, s. 108)

1.1 Marketingový systém řízení

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

Marketingový systém řízení je ucelený postup, který má několik fází. Nejprve je třeba stanovit marketingové cíle firmy. Podle určených cílů je potřeba vybrat marketingové strategie k jejich dosažení a poté vybrané strategie realizovat. V průběhu realizace je nezbytné neustále kontrolovat účinnost vybraných marketingových strategií, tedy nakolik je stanoveného cíle dosahováno.

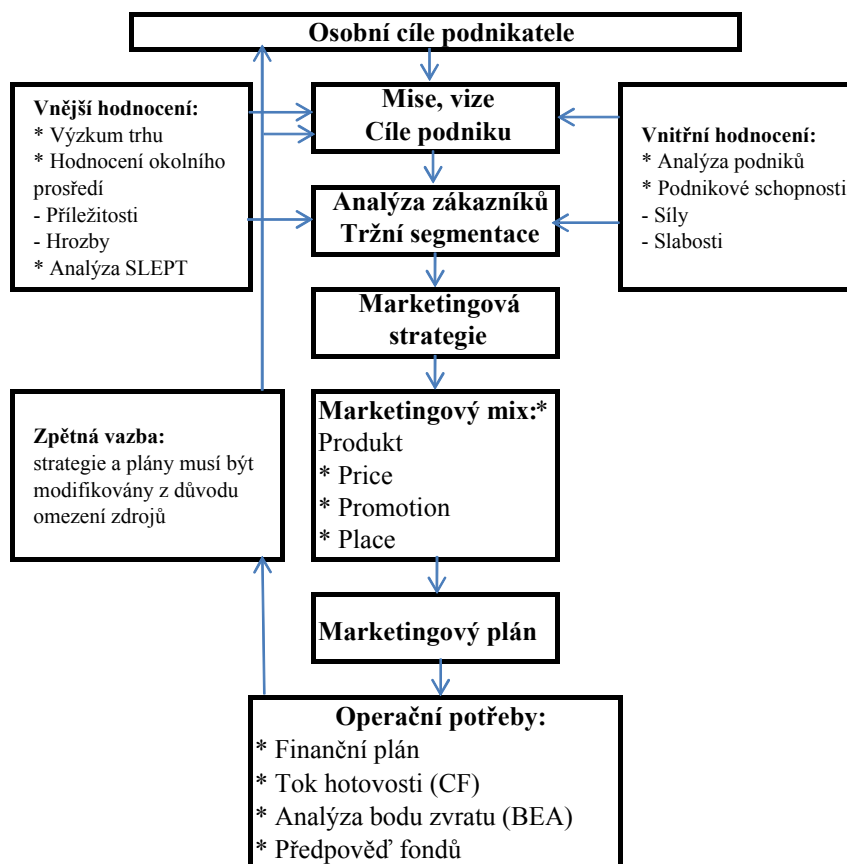
Cílem marketingového řízení je především dosažení konkurenčních výhod a optimálních finančních ukazatelů neboli zisku. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 50)



Obr. 1. Úloha a postavení marketingu (Zlámal, 2009, s. 52)

1.2 Marketingové plánování

Marketingový plán je souhrn všech činností, které mají za úkol stanovit marketingový cíl, najít cestu k jeho dosažení, zajistit podmínky k jeho dosažení a cíl realizovat. Plánování marketingu je permanentní proces těchto kroků. Marketingový plán je zpracováván do budoucnosti na delší časové období. Při plánování se provádí modelování předpokládané budoucnosti pomocí různých metod.



Obr. 2. Schéma plánovacího procesu (Koráb, Peterka a Režňáková, 2008, s. 12)

Třebaže marketingový plán umožňuje porovnat plány a realitu, nejedná se o kontroling. Za marketingové plánování a dodržování plánu je zodpovědný management firmy. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 109-110; Foret, 2008, s. 31-33, Zlámal, 2009, s. 144; Lyková, 2000, s. 12-14)

1.3 Marketingová analýza

Marketingová analýza je významnou součástí marketingu, neboť slouží jako podklad pro rozhodování v procesu marketingového řízení. Jedná se zjišťování aktuální situace na trhu pomocí specifikace, shromažďování, analýzy a interpretace získaných informací.

„Každá marketingová činnost se odehrává v reálném čase a v reálném prostředí. Obě dvě veličiny jsou však nestabilní. To co platí dnes, nemusí být platné zítra. Prostředí, které je dáno v momentu analýzy, nemusí být totožné s prostředím v okamžiku rozhodování a především v okamžiku realizace. S touto proměnlivostí v čase je třeba počítat již při analýze

prostředí marketingu, je třeba zohledňovat možné trendy vývoje v budoucnosti a často tak postavit rozhodování na více variantách.“ (Zlámal, 2009, s. 51)

Analýza marketingového prostředí zkoumá dvě oblasti, a to mikroprostředí (analýza vnitřního prostředí) a makroprostředí (analýza vnějšího prostředí - PESTE). Pro tvorbu vhodné strategie je třeba analyzovat všechny faktory, které firmu ovlivňují, a to silné a slabé stránky a hrozby příležitosti (SWOT analýza), konkurenci a konkurenční prostředí (Porterův model pěti konkurenčních sil).

1.3.1 Analýza vnějšího prostředí – PESTE

Analýza PESTE zkoumá vnější prostředí firmy, tzv. makroprostředí. Makroprostředí firmy se skládá z jednotlivých faktorů, které na firmu působí, avšak firma sama tyto faktory ovlivňovat nemůže. Je však nezbytné tyto faktory znát a sledovat je tak, aby firma mohla předem odhadnout, zda ji budou ovlivňovat pozitivně nebo negativně, a s předstihem se na předpokládaný vývoj připravit.

PESTE analýza zkoumá tyto složky makroprostředí:

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

Politické a právní prostředí je tvořeno především legislativou, tedy veškerými právními normami. Právní normy mají různou právní sílu a platí, že právní norma nižší právní síly nesmí být v rozporu s právní normou s vyšší právní silou a taktéž norma může být změněna nebo zrušena pouze normou stejné nebo vyšší právní síly. Normy hierarchicky rozdělujeme sestupně na ústavní zákony, zákony, zákonná opatření, nařízení vlády, vyhlášky ministerstev, normy samosprávných územních celků a dále normy vydávané subjekty práva. Právní normy vytváří vláda a přijímá zákonodárce. Politické prostředí tedy nutně ovlivňuje prostředí právní. Právní normy podléhají vládnímu trendu, podle toho, v jakém stavu se nachází ekonomika a jaký vládní program je prosazován. Politické prostředí vytváří vláda, parlament, orgány státní správy, samosprávné celky, nátlakové skupiny.

Pro správný vývoj volného trhu je nezbytná regulace státu. Je třeba pomocí právních norem usměrňovat vývoj trhu tak, aby byl spravedlivý pro všechny subjekty, které na něm působí, jak pro firmy, tak pro zákazníky. Těmito normami je možné omezovat korupční jednání, zabránit vzniku monopolů apod. Právní prostředí musí být nastaveno tak, aby žádný z účastníků nebyl znevýhodněn, aby na trhu mohli působit a měli rovná práva jak malí podnikatelé, tak velké nadnárodní společnosti.

Na firmu z vnějšího právního prostředí nejvíce působí normy obchodního práva, pracovního práva, politika zaměstnanosti a daňové zákony. Stále více se prosazují hygienické normy, normy bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí, normy autorského práva.

Ekonomické prostředí je vytvářeno monetární a fiskální politikou státu. Ekonomické prostředí závisí na struktuře a vyspělosti ekonomiky a na fázi, ve které se ekonomika jak domácí, tak světová, nachází. Na stavu ekonomiky závisí vývoj inflace, změny v úrokové míře, vývoj hrubého domácího produktu, zahraniční obchod, apod. Na základě změn těchto ukazatelů se mění i struktura ekonomiky státu, kdy může docházet ke stagnaci některých ekonomických odvětví a naopak růstu jiných odvětví. Ekonomika v čase osciluje a v nepravidelných cyklech nastávají stavy ekonomického růstu, které jsou střídány obdobími ekonomické recese.

Výrazným faktorem ovlivňujícím firmu je daňová zátěž. Trendem je pozvolné snižování daňové zátěže, avšak zatímco sazby přímých daní se snižují, sazby nepřímých daní (daní ze spotřeby) se zvyšují. Přesunováním přímých daní do daní nepřímých se naopak daňová zátěž zvyšuje.

Sociální, demografické a kulturní prostředí ovlivňuje firmu v rozhodování, jaké výrobky a pro koho vyrábět nebo jaké služby poskytovat a komu. Sociální, demografické a kulturní prostředí je dáno strukturou obyvatelstva země. Ve světovém měřítku počet obyvatel na planetě roste, avšak v některých evropských státech obyvatel naopak ubývá a populace zde stárne.

Strukturu obyvatelstva ovlivňují geografické a klimatické podmínky. Výskyt nerostných surovin umožňuje jejich těžbu, úrodná půda podporuje rozvoj zemědělství, krásná příroda podporuje turismus apod. Při rozhodování, pro koho firma vyrábí, je třeba zjistit, zda struktura obyvatelstva je vhodná, tedy:

- jaký je počet obyvatel a hustota zalidnění v daném území, kde firma působí,

- jaká je urbanizace na tomto území, tedy jaké procento obyvatelstva žije ve městech a jaké na venkově,
- velmi důležitá je věková struktura obyvatelstva, zejména jak velký podíl v populaci představuje věková skupina, pro niž je výrobek určen,
- kolik zde žije mužů a kolik žen,
- státní příslušnost obyvatel, popř. národnostní a etnická různorodost,
- náboženská struktura obyvatel,
- jaká je vzdělanost obyvatelstva, jeho kulturní dědictví,
- jaká je životní úroveň obyvatel,
- jaká je zaměstnanost v regionu.

„V souvislosti s makroprostředím je třeba se zaměřit také na situaci na trhu práce (cena práce, nezaměstnanost a tedy volná pracovní síla, úroveň mezd a zaměstnaneckých benefitů, riziko „odsávání“ pracovních zdrojů například velkými zahraničními investory, změny zákoníku práce a možnost flexibilní reakce podniku na potřebu objemu využitých lidských zdrojů – typicky ve stavebnictví apod.)“ (Koráb, Peterka a Režňáková, 2008, s. 63)

Technické a technologické prostředí je nejprogresivnější faktor, který na firmu působí. Rozvoj techniky a technologie se neustále zrychluje a v důsledku toho se zkracuje doba vhodnosti použití technologií.

„Nové technologie umožňují vznik nových trhů a příležitostí. Na druhé straně však zastarávají a jsou nahrazovány jinými.“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 198)

Firma, která rozvoj technologií průběžně nesleduje, zastarává a ztrácí svoji konkurenceschopnost. Vývoj technického a technologického prostředí je podporován globalizací, existencí internetu a jeho dostupností, rozvojem celkové infrastruktury (silniční, železniční, lodní a letecká doprava), vyspělým technickým zařízením apod.

Ekologické prostředí nabývá na významu, neboť v důsledku neustálého znečišťování přírodních zdrojů a celkové devastaci Země se ochrana životního prostředí dostává do popředí veřejného zájmu. Klade se důraz na ekologizaci provozu tak, aby se snížila energetická náročnost výrobního procesu, aby snížily emise vypouštěné do vody, do ovzduší a do půdy, aby se snižovala těžba nerostných surovin a více se využívalo obnovitelných zdrojů. Vý-

znamně se prosazuje odpadové hospodářství, jehož cílem je snížit zatížení přírody odpady, recyklace odpadů a jejich znovuuvedení do oběhu. Je podporován výzkum pro vývoj ekologicky nenáročných procesů výroby, jsou hledány nové zdroje energie. (Kozák a Staňková, 2010, s. 39; Kotler a Armstrong, 2004, s. 198-201, s. 195-196; Koráb, Peterka a Režňáková, 2008, s. 63; Šindelka, 2001; Foret, 2008, s. 43)

1.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí zkoumá mikroprostředí firmy (podniku).

„Do marketingového mikroprostředí počítáme vlastní podnik s jeho zaměstnanci, dále potom zákazníky, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost a konečně i konkurenty. Tito všichni činnosti podniku více či méně ovlivňují, podnik je na nich do určité míry závislý, ale podstatné je, že je může sám aktivně měnit. Například si může vybrat jiné dodavatele, může uzavřít spolupráci s konkurenty na společném projektu, se zákazníky komunikuje reklamní kampaní, s veřejností nástroji public relations atd.“ (Foret, 2008, s. 41)

Firma (vlastní podnik) je tvořena několika složkami:

- marketing – jedná se o image firmy, existenci marketingu, jeho efektivitu a hospodárnost, kvalitu výrobků a služeb, způsoby prezentace
- výroba (služby) – vývoj a výzkum ve výrobě, modernizace technického a technologického zařízení, vývoj nových trendů, soběstačnost služeb
- organizace – organizační struktura firmy, stabilita personálu, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, jejich finanční ohodnocení, zajištění vhodného pracovního prostředí
- finance – hospodaření s kapitálem firmy, konkurenceschopnost cen, využívání grantů a dotací

Zákazníci jsou jedním nejdůležitějších pojmů marketingu, neboť jim je určen produkt, který firma produkuje. Bez zákazníků by nebylo pro koho vyrábět. Jedná se o jednotlivce, domácnosti, organizace atd. Je třeba vědět, kdo je zákazníkem firmy, zda se jedná o konkrétního zákazníka nebo o anonymního spotřebitele. Podle toho se odvíjí další vztah firmy k tomuto zákazníkovi.

Dodavatelé jsou obchodní partneři, kteří firmě zajišťují schopnost vyrábět nebo poskytovat službu. Jedná se o dodavatele surovin potřebných k výrobě, komponentů energií, služeb atd. Mezi dodavatele řadíme i banky, účetní a daňové poradce apod. Je potřeba trvat na kvalitě a včasnosti dodávek od dodavatelů.

Marketingoví zprostředkovatelé jsou ti, kteří napomáhají k uskutečňování obchodních kontraktů, distribuci zboží, atd. Jedná se o poskytovanou službu, např. o finanční zprostředkování, skladovací a přepravní firmy apod.

Veřejnost je blíže nevymezená skupina lidí, a to jak jednotlivců, tak zájmových skupin, nátlakových skupin. Obecně se jedná o místní obyvatele v místě, kde firma působí. V širším pojetí se jedná o sdělovací prostředky, neziskové organizace a další skupiny, které firmu mohou ovlivňovat.

Konkurencí jsou všichni ti, kteří v odvětví nabízejí stejné výrobky nebo služby. (Kozák, Staňková, 2010, s. 42; Foret, 2008, s. 42; Koráb, Peterka a Režňáková, 2008, s. 64; Danielková, s. 11)

1.3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

„The model of pure competition implies that risk-adjusted rates of return should be constant across firms and industries. However, numerous economic studies have affirmed that different industries can sustain different levels of profitability; part of this difference is explained by industry structure. Michael Porter provided a framework that models an industry as being influenced by five forces. The strategic business manager seeking to develop an edge over rival firms can use this model to better understand the industry context in which the firm operates.“ (QuickMBA, ©1999-2010)

Na trhu v rámci odvětví působí podle Portera pět základních konkurenčních sil, jejich vzájemné působení a intenzita tohoto působení určuje ziskovost daného odvětví.

Jsou to tyto síly:

- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vstupu nových konkurentů

- Hrozba substitutů
- Konkurenční rivalita v odvětví

Vyjednávací síla zákazníků je o to větší, čím méně zákazníků firma má. Firma potřebuje vyjednávací sílu zákazníků oslabovat. V případě, že firma dodává své výrobky nebo služby několika málo významným zákazníkům, nebo dokonce pouze jednomu významnému zákazníkovi, je postavení firmy vůči zákazníkům oslabeno a zákazníci mají naopak silnou pozici k vyjednávání o ceně výrobku nebo služby. Firma proto potřebuje mnoho zákazníků, aby ona měla silnou pozici pro stanovení ceny. Exkluzivita výrobku nebo služby, která zvyšuje význam poskytované služby pro zákazníka, oslabuje pozici zákazníka. Exkluzivita výrobku také oslabuje možnost nahradit tento výrobek či službu samovýrobou zákazníka. Vyjednávací sílu zákazníka ovlivňuje možnost jeho přechodu ke konkurenci, zejména potom náklady, které by mu tím vznikly. Pokud by náklady zákazníka byly v tomto případě vysoké, je jeho vyjednávací síla menší.

Vyjednávací síla dodavatelů závisí na několika ukazatelích, mimo jiné na jejich počtu. Čím více dodavatelů firma má, tím je vyjednávací síla dodavatelů o ceně menší. Dalším důležitým faktorem je exkluzivita odebíraných výrobků či služeb a konkrétního dodavatele. Čím exkluzivnější výrobek, tím větší síla dodavatele. Je-li firma významným odběratelem dodavatele, snižuje se tím vyjednávací síla dodavatele. Je-li však dodavatel jediným možným dodavatelem, je ztráta tohoto dodavatele pro firmu nebezpečím a tím se zvyšuje vyjednávací síla dodavatele. Stejně tak, pokud by přechod k jinému dodavateli znamenal pro firmu vysoké náklady.

Hrozba vstupu nových konkurentů ukazuje, jak vysoké jsou bariéry vstupu na trh pro případnou novou konkurenci. Čím větší je rozsah výroby firmy, tím se snižují její náklady na výrobu. Vstup na trh znamená vstupní investice, proto čím nižší vstupní investice jsou, tím je větší hrozba vstupu nových konkurentů. Pokud je pro vstup na trh potřebná speciální technologie a know-how, tím se hrozba vstupu nových konkurentů snižuje. Kromě vstupních nákladů toto ovlivňuje i kapitálová náročnost výroby. Kromě finančních faktorů ovlivňuje vznik nové konkurence i vládní politika, která právními normami může vstup na trh regulovat, a omezenost surovin, nedostatek pracovní síly apod.

Hrozba substitutů nastává, pokud je výrobek či službu možné nahradit. Čím méně je výrobek nahraditelný, tím menší je hrozba jeho substituce jiným výrobkem. Firma musí sle-

dovat trendy ve společnosti, aby její výrobky a služby byly co nejvíce unikátní a nedaly se snadno substituovat.

Konkurenční rivalita v odvětví je přirozeným jevem tržního hospodářství. Je tím vyšší, čím více konkurentů v odvětví působí. Pro zvýšení konkurenceschopnosti musí firma sledovat stav v odvětví, zjišťovat ceny konkurence, jejich marketing. Jsou-li fixní náklady firmy vysoké, musí firma učinit vše pro to, aby si zabezpečila co největší odběr výrobků či služeb. Pro zaujmutí zákazníka a kvůli snížení rizika je vhodná diferenciací služeb. Na konkurenční rivalitu má vliv i stav odvětví, v němž firma působí, zda se odvětví rozvíjí, stagnuje nebo upadá. (Střelec, © 2006-2009; QuickMBA, ©1999-2010)

1.3.4 GE matice

GE matice (Matice General Electric) se využívá k formulaci strategie vůči jednotlivým jednotkám. Spočívá v hodnocení tržní síly firmy ve svém odvětví a atraktivity odvětví jako celku. Její výsledky jsou komplexní, ale subjektivní. Odvětví, které je hodnoceno, je pro potřeby zpracování GE matice potřeba úzce definovat.

Tržní síla firmy je vlastně její konkurenční schopnost v odvětví. Tržní sílu hodnotíme podle vybraných kritérií, a to např. image firmy, jedinečnost výrobků či služeb, jejich kvalita, náklady výroby, výrobní kapacita, ziskovost, cena v porovnání s konkurencí, výzkum a vývoj, organizační schopnosti, podíl na trhu, rychlost růstu podílu na trhu, kvalitní marketing, úroveň managementu, kvalita personálu, kvalita distribuce, výkonnost obchodních zástupců, stálost zákazníků apod. Jednotlivým kritériím je přiřazena váha.

Atraktivitu odvětví hodnotíme podle různých kritérií, kterými jsou např. velikost daného trhu a jeho růst či stagnace, ziskovost odvětví, velikost konkurence, fluktuace a variabilita poptávky, cena výrobků, diferenciací, vztahy zákazníků a dodavatelů, rychlost zastarávání technologií, dostupnosti informací, stav na trhu práce, výsledky PEST analýzy, vstupní a výstupní bariéry odvětví, regulace ze strany státu apod. Těmto kritériím je pro hodnocení jednotlivých ukazatelů napříč odvětvím přiřazena váha a nastaví se hranice pro jednotlivé části matice mezi nízkou a střední a mezi střední a vysokou.

Problémem zpracování GE matice je subjektivní hodnocení a přiřazování váhy a bodů jednotlivým kritériím. Většina kritérií není přímo měřitelná a hodnocení může být ovlivněno představami hodnotitele.

GE matice se skládá z devíti polí vytvářejících tři zóny. Tři pole nahoře znamenají dobré strategické postavení. Jednotky, které se nacházejí v těchto polích, je třeba podporovat. Tři pole dole naopak znamenají nevýhodné strategické postavení a jednotky, které se zde nacházejí, je třeba zrušit nebo zvýšit jejich příjem. Diagonální pole od levého dolního rohu po pravý horní roh vymezují průměrná strategická postavení, jejichž výnosnost je třeba podpořit. (Zikmund, 2011)

		Konkurenční prostředí (síla)		
		Silné	Průměrné	Slabé
Atraktivita odvětví (přitažlivost trhu)	Vysoká	Chránit si své postavení, investovat (silný trh, silný produkt)	Expandovat, posilovat slabé stránky (průměrný trh, silný produkt)	Selektovat investice, případně se stáhnout (slabý trh, silný produkt)
	Střední	Selektovat investice, zvyšovat zisk (silný trh, průměrný produkt)	Investovat do jistoty jen s malým rizikem (průměrný trh, průměrný produkt)	Expandovat jen omezeně, spíš sklízet (slabý trh, průměrný produkt)
	Nízká	Udržovat výnosy a bránit své postavení (silný trh, slabý produkt)	Chránit si postavení, minimalizovat investice (průměrný trh, slabý produkt)	Neinvestovat, prodat (slabý trh, slabý produkt)

Obr. 3. GE Matice (Királová, 2002, s. 43)

1.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů strategického managementu, která je univerzálně použitelná pro analýzu jakéhokoliv zkoumaného stavu. Označení „SWOT“ (nebo též „TOWS“) je tvořeno prvními písmeny stavebních kamenů, na nichž je tato analýza postavena, a které jsou východiskem k stanovení strategií.

Prvky SWOT analýzy jsou:

- silné stránky = Strengths (S)
- slabé stránky = Weaknesses (W)
- příležitosti = Opportunities (O)
- hrozby = Threats (T)

Silné a slabé stránky firmy jsou faktory vnitřního prostředí, tedy faktory, které firma může svých chováním ovlivnit, zatímco příležitosti a hrozby jsou faktory vnějšího prostředí, které firma příliš ovlivnit nemůže.

Tab. 1. SWOT analýza (vlastní zpracování)

Prostředí	Vlivy	
	pozitivní	negativní
vnější	příležitosti	hrozby
vnitřní	silné stránky	slabé stránky

Silné stránky jsou pozitivní vnitřní faktory firmy, které je třeba využívat a podporovat. Silnými stránkami jsou dobrá image firmy, vysoká kvalita výrobků nebo služeb, kvalita a stabilita personálu, moderní technické a technologické vybavení firmy, stabilita okruhu zákazníků, stabilita okruhu dodavatelů, dobrá finanční situace firmy, fungující marketing, kvalitní management apod.

Slabé stránky jsou negativní vnitřní faktory firmy, které je naopak třeba eliminovat na minimum nebo zcela odstranit. Slabými stránkami jsou špatná image firmy, nedostatek financí, vysoké výrobní náklady, nefungující marketing, nekvalitní výrobky nebo služby, nekvalifikovaný a často se měnící personál, zastaralé nebo chybějící technické a technologické vybavení firmy, nestabilní okruh zákazníků, stabilní okruh dodavatelů apod.

Příležitosti jsou pozitivní vnější faktory firmy, které je třeba zjistit a využít. Příležitostmi firmy jsou nízké ceny vstupů, malé daňové zatížení, rozšiřování trhu, otevřené zahraniční trhy, diverzifikace, získání nových zákazníků apod.

Hrozby jsou negativní vnější faktory firmy, které je třeba zjistit a snížit jejich možnost vlivu na firmu. Hrozbami pro firmu jsou silná konkurence, politická nestabilita, právní nejistota, negativní intervence státu, špatná ekonomická situace státu, snížení ratingu měny, vysoké daňové zatížení, vysoké úrokové sazby apod.

SWOT analýza je nejčastěji vypracovávána ve formě matice formou krátkých popisných vět, které řadíme podle váhy daného prvku. Při porovnání vnitřního a vnějšího prostředí vznikají tyto možné strategie:

- SO - využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí, jedná se o ideální stav, ke kterému by firma měla směřovat
- ST - využití silných stránek a snížení negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí (kvalitní personál, nejnovější technické a technologické vybavení atd.)
- WO - překonávání vlastních slabých stránek a využívání výhod z příležitostí vnějšího prostředí (získání kvalitních pracovníků, cizí investice atd.)

- WT - minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí (omezení výdajů, získání strategického partnera atd.)
- SWOT analýza je stručným a jasným popisem situace a má přehledným způsobem podnítit management k dalšímu přemýšlení. SWOT analýza je používána nejčastěji k celkovému zhodnocení po uskutečnění více analýz, zejména analýzy PEST, vnitřní analýzy a analýzy konkurence. (Beránek a Kotek, 2007, s. 131; Zikmund, 2010; Janečková a Vašítková, 2001, s. 89)

1.4 Marketingová strategie

Marketingová strategie slouží k nalezení variant jak dosáhnout stanoveného marketingového cíle a k jeho naplnění. V průběhu času se zavedená strategie může stát méně efektivní vzhledem k měnícím se podmínkám, proto je třeba neustále zvažovat, zda se firma má držet stávající strategie nebo zda má přejít na jinou strategii. Toto jednání nazýváme vyplněním strategické mezery.

Rozlišujeme tři druhy strategií, které tvoří hierarchický celek. Nejvýše je postavena firemní strategie, která určuje základní prvky organizace. Vyjadřuje, v jakém odvětví bude firma působit, jaká bude její základní organizace, co je záměrem a požadovaným výsledkem apod. Na firemní strategii navazuje obchodní strategie, která určuje základní strategické cíle pro jednotlivé složky a jednotky firmy. Jako poslední nastupují funkční strategie, které již rozpracovávají jednotlivé oblasti strategického řízení podle formulací strategií hierarchicky výše postavených. Formulují se tak strategie výroby, výzkumu, marketingu atd. Vedle těchto tří hierarchických strategií existuje strategie horizontální, která působí jako koordinátor jednotlivých jednotek a oblastí firmy ve vzájemných vztazích obchodních jednotek. Zamezuje upřednostňování vlastních zájmů jednotky na úkor ostatních cílů firmy a vede k větší efektivitě využití výsledků a postupů jednotlivých jednotek navzájem. (Pošvář, Tomšík a Žufan, 2004, s. 81-84)

1.4.1 Typy marketingových alternativ

V marketingové strategii se stanovuje více možných alternativ, jak dosáhnout marketingového cíle. Hledání alternativ znamená připravovat se na další vývoj firmy vedoucí k větší efektivitě strategií. Proto je nezbytné alternativy neustále zkoumat. Alternativy dělíme do tří kategorií na alternativy zřejmé, upravující stávající strategii, kreativní, které opouště-

jí zavedený postup, a alternativy nemyslitelné, tedy těžko realizovatelné. (Pošvář, Tomšík a Žufan, 2004, s. 84)

1.4.1.1 Typy strategií podle Kotlera

Kotler rozčlenil strategie podle kritéria postavení firmy na trhu takto:

- Strategie tržního vůdce, která znamená udržení a posilování tržní pozice. Možnosti této strategie jsou zvětšení celkového trhu buďto zvýšením užítivosti výrobků nebo proniknutím na jiné trhy, dále bránění tržního podílu a rozšiřování tržního podílu.
- Strategie tržního vyzyvatele, spočívající v útoku na ostatní firmy na trhu a tím zvýšení tržního podílu.
- Strategie tržního následovatele, která nepřináší pozici tržního vůdce, ale přináší zisk tím, že firma přebírá produkty ostatních a využívá stejných opatření, a to buďto bez vlastního přispění (parazit) nebo se snahou se odlišit (napodobitel) nebo zdokonalit (upravovatel).
- Strategie obsazování tržních výklenků (strategie tržního troškaře) je specifická pro malé firmy, jejichž činnost je velmi specifická, vyžaduje speciální schopnosti a tím se stává málo atraktivní pro velké podniky. (Pošvář, Tomšík a Žufan, 2004, s. 85)

1.4.1.2 Typy strategií podle Ansoffa

Ansoff rozčlenil strategie podle rozhodování o výrobcích a trzích takto:

- Strategie pronikání trhu pro firmu neznámá změnit výrobek, ale zvýšit svůj podíl na současném trhu se stávajícím výrobkem využitím tržního potenciálu.
- Strategie rozvoje trhu taktéž neznámá změnu výrobku, ale nalezení nových trhů pro stávající výrobky.
- Strategie vývoje výrobku naopak spočívá ve změně výrobku na stávajících trzích.
- Strategie diverzifikace znamená vývoj nových výrobků a proniknutí na nové trhy. (Pošvář, Tomšík a Žufan, 2004, s. 85-86)

1.4.1.3 Dílčí typy strategií

Dílčí typy strategií jsou využívány pro nalezení pomocných nástrojů pro formulaci strategií. Jedná se o tyto dílčí strategie:

- Integrovaná strategie:

- a) progresivní integrace spočívá v získání podílu na řízení maloobchodníků a distributorů vlastních výrobků nebo v jejich skupování,
 - b) zpětná integrace znamená získání podílu na řízení dodavatelů firmy nebo jejich skupování,
 - c) horizontální integrace spočívá ve spojování se s konkurenty, skupování konkurentů nebo v získání podílu na jejich řízení.
- Intenzivní strategie:
 - a) pronikání trhu spočívající ve zvýšení podílu současných produktů na stávajících trzích,
 - b) rozvoj trhu znamená nabízení současných výrobků na nových trzích,
 - c) vývoj výrobku za účelem zvýšení jeho prodeje.
 - Diverzifikační strategie:
 - a) příbuzná diverzifikace znamená, že firma přidá ke stávajícím výrobkům výrobky příbuzné,
 - b) nepříbuzná diverzifikace spočívá v přidání výrobků, které se stávající činností příbuzné nejsou,
 - c) horizontální diverzifikace se nezaměřuje na nové zákazníky, avšak nové výrobky se stávající činností nesouvisí.
 - Obranné strategie:
 - a) společné podnikání více firem v novém právním celku za účelem spolupráce,
 - b) snižování výdajů v rámci přípravy zrušení výroby výrobků s nízkým prodejem spočívající v přehodnocení nákladů a redukce majetku,
 - c) zbavování se majetku znamená prodej části majetku firmy, části podniku,
 - d) likvidace veškerého majetku. (Pošvář, Tomšík a Žufan, 2004, s. 86-87)

1.4.2 Hodnocení a výběr strategií

Jednotlivé strategie je třeba vyhodnotit na základě stanovených kritérií a poté učinit rozhodnutí, která ze strategií je nejvhodnější.

1.4.2.1 Slovní hodnocení

- a) Vnitřní hodnocení strategického plánu znamená zhodnotit podstatná kritéria. Plán musí být zaměřen na konkrétní cíl, který firmu posune dopředu. Znamená aktivitu firmy správným směrem, aniž by firmu nebo její část vystavil nepřiměřenému riziku. Využívá zdroje a pracovní sílu efektivně, efektivně zabraňuje konkurenci dostat se na vytýčené pozice, je dostatečně flexibilní pro případné změny, tzn., že budoucí stav není nevratný, směřování k cíli je jednotné se soustředěným vedením. Plán musí být dostatečně rychlý a utajený tak, aby na něj konkurence nemohla zavčas reagovat.
- b) Vnější hodnocení dostane firma od subjektů působících mimo firmu ve vnějším prostředí, a to zejména od vedoucí jednotlivých oddělení, manažerů, dodavatelé, zákazníci, finanční poradci apod. Vnější hodnocení je pro fungování plánu nezbytné, neboť je na spolupráci s těmito subjekty závislé. Je možné využít i externích poradců a expertů.
- c) Hodnocení strategií prostřednictvím souboru otázek formulovaných tak, aby z odpovědí bylo možno zhodnotit funkčnost a dokonalost plánu. Otázky se týkají obecné roviny souladu cíle s morálními hodnotami, prostředí apod. až po konkrétní otázky samotného načasování, míry rizika a funkčnosti atd. (Pošvář, Tomšík a Žufan, 2004, s. 93-94)

1.4.2.2 Kvantitativní hodnocení

Matice kvantitativního strategického plánování (QSP)

Jedná se o komplexní nástroj hodnocení strategií s použitím matic hodnotících vnitřní a vnější prostředí a všech výsledků získaných při tvorbě alternativních strategií. Matice určuje relativní atraktivitu různých strategií podle toho, jak využívají vnitřní a vnější faktory. Soubory strategií je přitom možno hodnotit současně nebo postupně. Matice kvantitativního strategického plánování je vhodná pro velké i malé organizace. Třebaže se matice skládá z velkého počtu postupných subjektivních hodnocení, dosažený výsledek velmi pravděpodobně odráží skutečnou situaci. (Pošvář, Tomšík a Žufan, 2004, s. 95-97)

1.4.3 Implementace strategií

Vybranou strategii je třeba realizovat. Tato realizace musí probíhat v souladu s vnitřní organizací firmy.

1.4.3.1 Plánování a alokace zdrojů

K realizaci strategie je třeba sestavit operační plán tak, aby byly předem stanoveny potřebné činnosti, vyčísleny předběžné náklady realizace, a očekávané tržby a zisk. Realizace spočívá jednak v tvorbě vhodné organizační struktury, dále v plánování a alokaci zdrojů, tzn. v zabezpečení pracovních sil, zajištění finančních prostředků apod., a též ve vytváření hodnot a organizační kultury, která zajišťuje stabilitu firmy. Realizace strategického plánu je odvislá od mnoha faktorů, ovlivňuje ji finanční a časová náročnost nových výrobků, intenzita konkurenčního boje apod. (Pošvář, Tomšík a Žufan, 2004, s. 97-98)

1.4.3.2 Strategická kontrola

V průběhu realizace strategického plánu vyvstávají k řešení různé problémy a nedostatky, které je třeba operativně řešit. Strategická kontrola je proces sledování, rozboru a přijetí opatření v případě, že při realizaci dojde k odchylce mezi záměrem a výsledkem. Toto se děje pomocí změn ve strategii nebo v přijetí alternativních strategií. Strategická kontrola má interní část, která hodnotí alokaci zdrojů, organizační operace, a externí část, která hodnotí úspěch strategie podle tržby a zisku, objemu prodeje apod. (Pošvář, Tomšík a Žufan, 2004, s. 98)

1.5 Marketingový mix

Marketingový mix je fáze marketingu, kdy dochází k realizaci vybrané strategie. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může zákazníkovi nabídnout a co rozhodne o její úspěšnosti na trhu. Marketingový mix tvoří různé aspekty, které se liší podle vybraného trhu. Tyto prvky jsou vzájemně provázány a má-li firma na trhu uspět, musí prvky zákazníkům správně „namixovat“.

Základními prvky marketingového mixu jsou:

- produkt (Product)
- cena (Price)
- distribuce (Place)
- propagace (Promotion)

Produkt je to, s čím firma vstupuje na trh. Je tedy nejdůležitější složkou marketingového mixu. Produktem je vše, co lze nabídnout zákazníkovi, tedy výrobky, služby, autorská díla,

nehmotné statky, živé organizmy atd. U produktu zákazník nejvýše hodnotí kvalitu produktu, zda je produkt funkční, spolehlivý apod. Podstatnými složkami jsou užitečnost produktu, jeho estetické vyvedení (design), dostupnost na trhu, délka záruční doby, náročnost instalace a ovládání atd.

Cena je vyjádření směnné hodnoty produktu v penězích, v některých případech se může jednat o jeho hodnotu nepeněžní, vyjádřenou množstvím jiného produktu. Cena je zdrojem příjmů, ekonomickým faktorem realizace. Výše ceny produktu je flexibilní a je třeba ji měnit podle situace. Způsoby, jak lze stanovit cenu, jsou zejména kalkulace nákladů na výrobu a distribuci, dále cena stanovená podle velikosti poptávky, cena přizpůsobená cenám konkurence, a také cena stanovená podle toho, jak zákazník hodnotu produktu sám vnímá. Cena může být ovlivněna také marketingovým cílem firmy, např. objemem produkce, tedy pokud firma chce zvýšit prodej produktu, sníží jeho cenu, nebo v případě, že chce dosáhnout vyššího zisku, potom cenu produktu zvýší.

Distribuce zajišťuje dostupnost produktu pro zákazníky. Jde o logistický proces, během kterého se určité množství produktu dostane ke konečnému zákazníkovi. V případě, že jsou výrobce produktu a zákazník v přímém kontaktu, jde o distribuci přímou. Jedná se o prodej produktu přímo v místě jeho výroby nebo ve vlastní prodejně výrobce. Výrobce si sám hledá zákazníky a je s nimi v přímém kontaktu, vyřizuje reklamace apod. O nepřímou distribuci se jedná, je-li v procesu použit jeden nebo více zprostředkovatelů. Jedná se o větší zastoupení na trhu, které by výrobce sám nebyl schopen obsáhnout. Výrobce produktu nemusí sám hledat zákazníky ani zajišťovat marketing prodeje.

Propagace je procesem prodeje produktu zákazníkům. Skládá se ze tří složek, a to z podpory prodeje, reklamy a public relations. Cílem podpory prodeje je vytvořit kontakty mezi výrobcem a zákazníkem, tak aby vztah byl co nejlepší. Podpora prodeje může probíhat jak v místě výroby, která se zaměřuje přímo na konkrétního zákazníka, tak mimo něj, se zaměřením i na potencionální zákazníky. Podpora prodeje se může uskutečňovat prostřednictvím zprostředkovatele. Reklama slouží k představení výrobku zákazníkovi a k prezentaci výrobku tak, aby zákazníka přesvědčila o výjimečnosti a potřebnosti výrobku. Public relations jsou zaměřeny na vztah výrobce a veřejnosti. Účelem je vytvoření dobré image výrobce prostřednictvím komunikace s veřejností. Propaguje výrobce jako celek, nikoli pouze jeho výrobky. Komunikace probíhá ve dvou úrovních, a to interní komunikace mezi firmou a jejími zaměstnanci, a externí komunikace mezi firmou a veřejností. Interní komunikace

má za úkol zvýšení motivace zaměstnanců informováním o dění ve firmě, pořádáním firemních večírků, mzdovým ohodnocením práce přesčas apod. Základními prostředky externí komunikace je sponzoring, spolupráce s masmédií, vydávání vlastních tiskovin atd.

Firma si musí dobrou image budovat všemi možnými způsoby, neboť image závisí na vjemových schopnostech veřejnosti. Veřejnost je třeba zaujmout celkovým chováním firmy, její kulturou (zařízení prostor, oblékání personálu apod.) (Foret, 2008, s. 83; Koráb, Peterka a Režňáková, 2008, s. 87-90, s. 95-97, s. 103-107, s. 113-119; Zlámal, 2009, s. 59, s. 62-63, s. 71-73, s. 75-79; Királ'ová, 2002, s. 99; Kotler a Armstrong, 2004, s. 107; Foret, Procházka a Šašinka, 1999, s. 67-68)

2 SPECIFIKA MARKETINGU SLUŽEB

Poskytování služeb je terciárním, a v současnosti největším, sektorem hospodářství. Jeho rozmach na úkor primárního a sekundárního sektoru nastal ve 20. století, kdy se s rostoucí životní úrovní obyvatelstva rozrostla i poptávka po službách. Do terciárního sektoru řadíme činnosti, které nejsou zemědělskou prací nebo těžbou surovin (primární sektor) ani výrobou či průmyslem (sekundární sektor). Patří sem např. obchod, finance, zdravotnictví, právní služby, ubytovací a gastronomické služby, doprava, kultura, sport, školství, výkon řemesel.

Marketing v oblasti služeb je soubor myšlenkových procesů a činností organizace, který je zaměřen na rozvoj vztahů a vzájemnou komunikaci mezi poskytovateli služeb a konzumenty těchto potřeb ve vymezeném území. Marketing služeb je tedy zaměřen také na vytváření a poskytování hodnot konzumentům tak, aby z nich měli prospěch poskytovatel i konzument služeb.

„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“ (Kotler a Armstrong, [1997] cit. podle Janečková a Vašítková, 2000, s. 12)

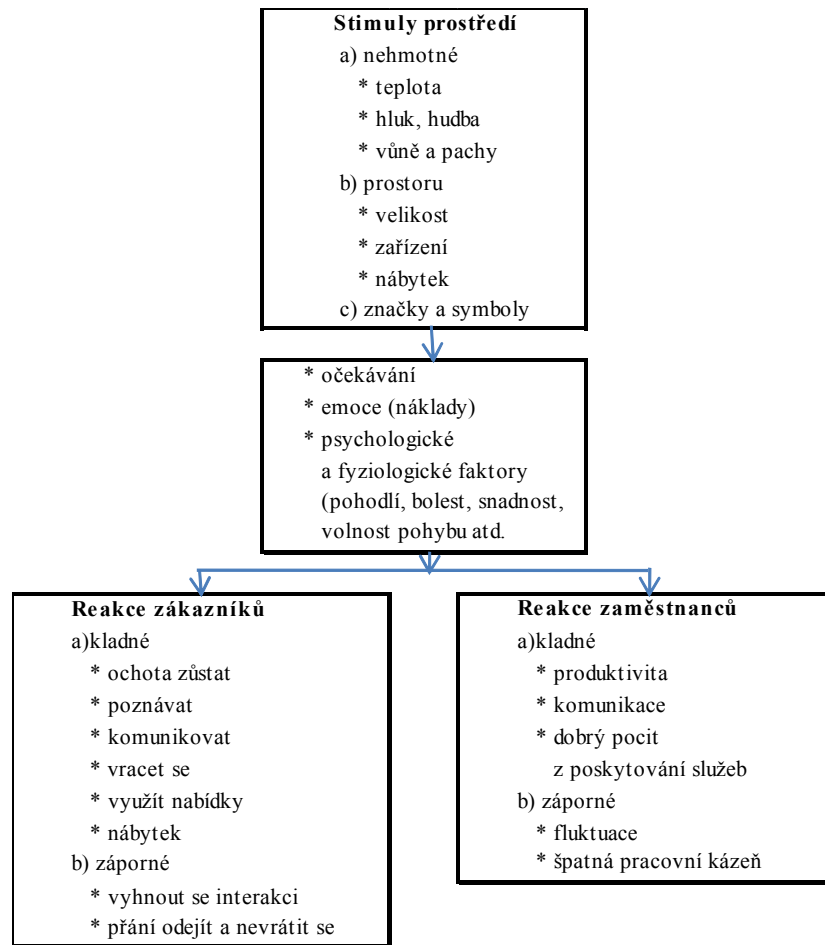
„Každá služba je jiná. Klíčovým bodem úspěšného marketingu služeb tedy bude rozpoznat a vyzdvihnout tyto rozdíly a vytvořit nové.“ (Beckwith, 1997, s. 100)

Služba je specifickým druhem produktu. Služba může mít mnoho podob, může se jednat o určitou činnost, myšlenkový proces, nebo soubor různých činností. Třebaže služba je ve své podstatě nehmotná, při poskytování služby používáme hmotné věci.

Některé služby podléhají státním regulacím nebo dokonce státnímu doзору. To umožňuje určitou kontrolu nad poskytováním služeb. Služby, které podléhají regulaci státní správy nebo orgánů samosprávy, podléhají většinou i regulaci cen. Cena služby je buďto přesně stanovená nebo je stanoven její minimální a maximální rozsah. Cena služby v tržním prostředí je vytvářena stejně, jako cena každého produktu.

Služba, jejíž poskytování je vázáno na určité místo, je poskytována tam, kde je dostatečná poptávka po této službě. U služeb více než u výrobků, jsou rozhodující ekonomické, demografické, geografické faktory, sociální faktory a další.

K propagaci služeb se využívá stejných metod a postupů jako při propagaci výrobků, avšak s větším důrazem na ústní reklamu a osobní prodej. Názor zákazníka na kvalitu služby ovlivňuje i zařízení prostorů, kde je služba poskytována. Jednak se jedná o technické vybavení, pomocí kterého je služba poskytována, jednak o estetické uspořádání prostoru. (Managementmania, © 2008 – 2012; Janečková a Vašítková, 2000, s. 13; Zlámal, 2009, s. 62, s. 72; Janečková a Vašítková, 2000, s. 145-150)



Obr. 4. Materiální prostředí služeb a jeho vliv na zákazníky a zaměstnance (Janečková a Vašítková, 2000, s. 146)

Vedle čtyř základních prvků marketingového mixu (produkt, cena, distribuce a propagace) jsou dalším významným prvkem zaměstnanci. Jejich význam je dán zejména osobním charakterem služby. Přístup zaměstnance k zákazníkovi přímo ovlivňuje jeho vnímání kvality poskytované služby. Firma musí dbát na kvalitu zaměstnanců, zvyšovat jejich kvalifikaci a dbát na jejich pozitivní přístup k práci a zákazníkovi. Zaměstnance je třeba k práci motivovat mzdovými podmínkami, pomocí zaměstnaneckých výhod, zkvalitňováním pracovní-

ho prostředí apod. Spokojenost zákazníků se službami zaměstnanců je třeba prověřovat např. pomocí průzkumů mezi zákazníky. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 154-162)

„Úkolem managementu je rozdělení činností na jednotlivé konkrétní úkoly a jejich přesné vysvětlení pracovníkům. Je to oblast, prostřednictvím které může management ovlivňovat úroveň poskytovaných služeb. Tato specializace umožňuje pracovníkům dosažení větší zručnosti a přesné znalosti jejich práce. U pracovníků, u nichž je kontakt s hostem nedílnou součástí každodenní práce (recepce, restaurace), je třeba klást zvýšený důraz na schopnost odolávat stresu a řešit konfliktní situace.“ (Beránek a Kotek, 2007, s. 39)

2.1 Vlastnosti služeb

Služba jako produkt se odlišuje od výrobku svými specifickými vlastnostmi, kterými podle Janečkové a Vašítkové (2000, s. 13-19) jsou:

- nehmotnost
- neoddělitelnost
- heterogenita
- zničitelnost
- nemožnost vlastnictví

Nehmotnost služby je výraznou vlastností služby. Službu nelze skladovat a vytvářet si zásoby. Na rozdíl od výrobku není možné si službu prohlédnout a zhodnotit její kvalitu. To ztěžuje postavení firmy i zákazníka. Firma má omezené prostředky, jak zákazníka na službu nalákat, a musí marketing přizpůsobit zejména podpoře vytváření dobré image firmy. Je třeba klást důraz na zejména kvalitu služeb. Pro zákazníka je těžké se rozhodnout mezi nabízenými službami od konkurenčních poskytovatelů, což může zapříčinit, že rozhodujícím faktorem pro rozhodnutí je cena služby. Často je zdrojem informací osobní zkušenost jiného zákazníka, který službu může hodnotit. Toto hodnocení je však subjektivním názorem. Firma se může pokusit o přiblížení služby zákazníkovi jejím „zhmotněním“, tedy tím, že zákazníkovi poskytne informaci o způsobu provedení služby, o technickém vybavení, s nímž je služba prováděna apod.

Neoddělitelnost služby znamená, že poskytovatel služby a zákazník se pro uskutečnění služby musí určitým způsobem setkat. Ve většině případů se bude jednat o setkání osobní,

bez něhož by služba nebyla realizovatelná. U některých služeb může být zákazník nebo poskytovatel zastoupen jinou osobou, třebaže je služba vykonávána pro zákazníka. Vzhledem k neoddělitelnosti služby je důležité místo, kde je služba poskytována, zda je možné službu poskytnout na jakémkoliv místě, nebo zda je vázána na konkrétní místo. Tedy zda se za účelem poskytnutí služby musí dopravit poskytovatel za zákazníkem nebo naopak. U služeb, kde to jejich charakter umožňuje, je snahou firmy oddělení produkce a spotřeby služby, neboť služba je současně poskytována i spotřebována. Díky vývoji informačních technologií vznikl nový vztah mezi poskytovatelem služby a zákazníkem, kdy veškerý kontakt je zprostředkován pomocí internetu a médií, které umožňují přímý styk poskytovatele a zákazníka, aniž by muselo dojít k jejich osobnímu kontaktu.

Heterogenita služby je dána tím, že služba je spotřebována jejím poskytnutím a její další poskytnutí může být stejným zákazníkem vnímáno rozdílně. Stejná služba poskytnutá jinému zákazníkovi je tímto zákazníkem vnímána subjektivně a hodnocení její kvality může být odlišné. Pro firmu je nezbytné hlídat kvalitu poskytovaných služeb.

Zničitelnost služby znamená, že je-li služba poskytnuta, je současně i spotřebována, tedy zničena. Důsledkem je ztížení možnosti reklamace této služby nespokojeným zákazníkem. Kvalitu některých služeb lze po jejich spotřebování jen těžko zhodnotit. Firma může zákazníkovi nabídnout svůj „reklamační řád“, který zákazník v případě nespokojenosti, jsou-li splněny podmínky, může využít a firma jej bude respektovat.

Nemožnost vlastnictví je dána nehmotným charakterem služby. Předmětem vlastnictví není služba, ale pouze právo na její poskytnutí. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 13-19)

2.2 Kvalita služeb

“Service companies need to build the consumer's trust in the services they offer. They need to reassure the customer that the service will be a quality experience. Given that services are intangible and inconsistent, it is all the more important to pay particular attention to the quality of service offered. Many papers and articles have been written on customer expectations and perceptions of service quality. Customers and consumers do not expect perfection. Typically, they have a tolerance range and are willing to accept anything that falls within it. Things can and do go wrong. What is usually important is what the service provider

is able to do about it and this is where service recovery comes in.” (Masterson a Pickton, 2010, s. 261)

Kvalita služby je cestou k jejímu úspěchu. Čím vyšší je kvalita služby, tím vyšší je pravděpodobnost, že služba bude u zákazníků úspěšná. V konkurenčním prostředí kvalita zvyšuje její konkurenční výhodu. (Foret, 2008, s. 138)

„Obvykle se kvalita služeb vymezuje následujícími deseti položkami /Michalová, V. Manažment a marketing v trhových službách, Bratislava 1999, s 46-47/:

1. Spolehlivost – jako schopnost realizovat a poskytovat služby spolehlivě a správně,
2. vnímavost – schopnost reagovat rychle, iniciativně a tvořivě na přání a potřeby zákazníků,
3. kompetentnost – uplatnění požadovaných schopností, znalostí a zručností k bezchybnému poskytnutí služby,
4. zdvořilost – kultivovanost, ohleduplnost, vstřícnost, pozornost, uctivost a srdečnost v přístupu k zákazníkům,
5. důvěryhodnost – loajalita vůči zákazníkům, hodnověrnost a upřímnost,
6. bezpečnost, jistota – poskytování služby nesmí představovat pro zákazníka nejistotu, riziko či nebezpečí, případně musí být o možném riziku předem pravdivě informován,
7. přístupnost – snadná dostupnost na vhodném místě, ve vhodném čase a s krátkou čekací dobou,
8. hmatatelnost, materiálnost – úroveň fyzického vybavení, technického zařízení pro poskytnutí služby,
9. komunikativnost – schopnost přesně a srozumitelně popsat služby, pohotově a rychle je poskytnout,
10. pochopení zákazníka – poznat zákazníka a jeho problémy, poskytnout mu individuální pozornost., (Michalová, 1999, cit. podle Foret, 2008, s. 138)

2.3 Marketing v lázeňství a cestovním ruchu

Marketing lázeňství a marketing cestovního ruchu jsou specifickými oblastmi marketingu služeb. Lázeňství, resp. lázeňská péče, je propojeným systémem zdravotní péče a cestovního ruchu. Lázeňská péče je souhrnem jednotlivých služeb, a to služeb lékařských, ubytovacích, stravovacích a kulturních, ke kterým se navazují služby cestovního ruchu.

Cestovní ruch je specifikován jako pobyt osob v místech mimo místa jejich trvalého pobytu a za určitým účelem. Marketing cestovního ruchu se projevuje v lázeňství tím, že zákazníkům jsou nabízeny produkty, programy a balíky lázeňských služeb spojené s pobytem v lázních. (Knop, Goulli a Mikeš, 1999, s. 135-136; Beránek, 1999)

2.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix v lázeňství a cestovním ruchu je téměř shodný, v obou oblastech se jedná o poskytování služeb zákazníkům při jejich pobytu v lázních.

2.3.1.1 Produkt

Pro lázeňské produkty a produkty cestovního ruchu platí všechna specifika jako pro služby, jedná se o nehmotné statky poskytované převážně na k tomu určených místech.

Produktem těchto dvou oblastí jsou zdravotní služby, ubytovací služby, stravovací služby, kulturní, společenské, sportovní a zábavní služby, centra zdravotní turistiky.

Tyto hlavní služby doplňuje spousta doprovodných služeb, které činí tuto službu komplexní, např. doprava, přístup k lázeňským hostům, komunikace s ním, dodržování hygienických norem, vybavení a uspořádání prostorů, klidné prostředí, ve kterém se služba provádí, atd. (Knop, Goulli a Mikeš, 1999, s. 30-34; Zlámal, 2009, s. 62-63)

2.3.1.2 Cena

Spektrum lázeňských služeb a služeb cestovního ruchu je široké a proto i cena a její tvorba se může lišit. Zde je třeba rozlišit, zda se jedná o službu, kterou lázeňskému hostu hradí zdravotní pojišťovna (ať již zcela nebo z části) nebo zda si tuto službu hradí lázeňský host sám.

V případě, že je službou zdravotní výkon, který je hrazen ze zdravotního pojištění lázeňského hosta, je cena produktu stanovena specificky. Cena za provedený výkon se ve zdravotnictví neřídí nabídkou ani poptávkou po službě. Cena za lékařskou službu je ve většině případů cenou regulovanou státem. Ceny služeb lázeňské péče jsou výsledkem dohodovacích řízení mezi lázněmi a zdravotními pojišťovnami, na které lázeňský host nemá vliv.

Služby, které si lázeňský host hradí sám, podléhají tvorbě cen v prostředí tržního hospodářství. (Zlámal, 2009, s. 71-73; Knop, Goulli a Mikeš, 1999, s. 139)

2.3.1.3 Distribuce

Místem poskytovaných služeb je lázeňské zařízení. Lázeňská zařízení jsou zakládána převážně v místech výskytu léčebných zdrojů bez ohledu na geografické a demografické podmínky. Díky charakteru lázeňských služeb se pro jejich distribuci více využívá přímého kontaktu a méně již distribuce prostřednictvím zprostředkovatelů. Oproti tomu distribuce služeb cestovního ruchu více využívá zprostředkovatelů. Důležité je oslovení cílových skupin – potencionálních lázeňských hostů, a to buďto přímo nebo prostřednictvím lékařů, zdravotních zařízení, zdravotních pojišťoven.

V marketingovém mixu je velmi důležité prostředí lázeňského zařízení. Mezi ukazatele kvality prostředí řadíme zejména jeho kulturu, technické a technologické vybavení, vybavení prostorů, čistotu, kvalifikaci personálu, způsob jednání zdravotního personálu s pacientem, apod. (Zlámal, 2009, s. 75-77; Knop, Goulli a Mikeš, 1999, s. 140)

2.3.1.4 Propagace

Propagace v obecné rovině používá tři nástroje, podporu prodeje, reklamu a public relations. Nejdůležitější složkou marketingového mixu v oblasti lázeňství a cestovního ruchu je komunikace jako složka public relations. Je to dáno tím, že k poskytnutí služby je třeba osobního účasti lázeňského hosta v lázeňském zařízení. Reklama na lázeňské zařízení je složitá a velmi abstraktní, proto podstatná část propagace probíhá přes ústní sdělení a vlastní prodej. Nejdůležitější formou komunikace ve vztahu s veřejností je přístup lázeňského zařízení ke svým hostům, odborná péče, vlídné zacházení, dodržování smluvených časů atd. Dalšími druhy komunikace jsou vystupování lázeňského zařízení navenek prostřednictvím různých druhů médií. (Zlámal, 2009, s. 77-78; Knop, Goulli a Mikeš, 1999, s. 139-140)

3 PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE

Příspěvková organizace je právnická osoba, jejíž činnost je zaměřena na plnění veřejného zájmu. Jedná se o formu neziskové organizace, která se svým zřízením a systémem hospodaření odlišuje od obchodních společností zapsaných v obchodním rejstříku. Tato forma organizace, která byla používána i v socialistickém systému, je v dnešní době častou formou zřízení školských zařízení, domovů dětí a mládeže, dětských domovů, domovů důchodců, nemocnic, muzeí, divadel, knihoven apod.

Rozlišujeme dva typy příspěvkových organizací, státní příspěvkovou organizaci, jejímž zřizovatelem je organizační složka státu, a nestátní příspěvkovou organizaci, kterou zřizují územní samosprávné celky. (Chválková, 2003)

3.1 Státní příspěvková organizace

Příspěvková organizace, zřízená podle zákona č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), je zřízená organizační složkou státu, ve většině případů ministerstvem. Hlavní činnost příspěvkové organizace vymezuje zákon. Tato organizační složka není vlastníkem majetku, ani není oprávněna žádný majetek do svého vlastnictví nabývat. Veškerý majetek, se kterým hospodaří, je majetkem České republiky, tedy státu. Se svěřeným majetkem hospodaří v rozsahu oprávnění dle zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů. V rámci své činnosti je oprávněna provádět pouze prodej zboží.

Podle § 53 zákona č. 218/2000 Sb., věta první a druhá: „Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými hlavní činností a s peněžními prostředky přijatými ze státního rozpočtu pouze v rámci finančních vztahů stanovených zřizovatelem. Dále příspěvková organizace hospodaří s prostředky svých fondů, s prostředky získanými jinou činností, s peněžními dary od fyzických a právnických osob, s peněžními prostředky poskytnutými ze zahraničí a s peněžními prostředky poskytnutými z rozpočtů územních samosprávných celků a státních fondů, včetně prostředků poskytnutých České republice z rozpočtu Evropské unie, z finančních mechanismů a přijatých příspěvkovými organizacemi z Národního fondu.“

Příspěvková společnost nevytváří zisk. Za závazky příspěvkových organizací vzniklých v souvislosti s provozováním hlavní činnosti ručí stát. Stanovená hlavní činnost příspěvkové organizace je nezisková, a proto jsou možnosti a rozsah hospodaření vymezen zákonem. Pravidla hospodaření příspěvkové organizace jsou upravena zákonem č. 218/2000 Sb., ustanoveními § 53 a následujícími tohoto zákona. Hospodaření příspěvkové organizace se řídí jejím rozpočtem, který musí být vyrovnaný. Proto je povinna dbát, aby plnila určené úkoly co nejehospodárněji a dodržela stanovené finanční vztahy ke státnímu rozpočtu. „Peněžní prostředky, kterými disponuje, může používat jen k účelům, na které jsou určeny, a to na krytí nezbytných potřeb, na opatření zakládající se na právních předpisech a na krytí opatření nutných k zabezpečení nerušeného chodu organizace. Úhrady, ke kterým se příspěvková organizace zaváže v běžném roce, nesmí překračovat její rozpočet na tento rok.“ (§53 odst. 4 zákona č. 218/2000 Sb., věta druhá a třetí)

3.2 Nestátní příspěvková organizace

Právní úprava příspěvkových organizací územních samosprávných celků je obsažena v ustanoveních §27 a následujících zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, dále v zákoně o obcích (zákon č. 128/2000 Sb.) a zákoně o krajích (zákon č. 129/2000 Sb.).

Územní samosprávný celek zřizuje příspěvkovou organizaci k provozování činnosti, která je zpravidla nezisková a jejíž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Vedle hlavní činnosti jsou zřizovatelem stanoveny i doplňkové činnosti, které příspěvková organizace potřebuje k řádnému plnění činnosti hlavní. Vedlejší činnost je sledována odděleně. Ve zřizovací listině zřizovatel vymezení majetek, který příspěvkové organizaci předává k hospodaření, takže předaný majetek zůstává ve vlastnictví zřizovatele. Současně zřizovatel vymezení i rozsah oprávnění a povinností při hospodaření se svěřeným majetkem. Příspěvková organizace je oprávněna nabývat majetek. Tento majetek nabývá pro zřizovatele, pokud se nejedná o majetek, který potřebuje k výkonu činnosti a který nabyla bezúplatným převodem od zřizovatele, po předchozím písemném souhlasu zřizovatele, darem nebo děděním, anebo jiným způsobem podle rozhodnutí zřizovatele. Příspěvková organizace nesmí být zřizovatelem nebo zakladatelem jiných právnických osob ani se majetkově účastnit v právnické osobě založené za účelem podnikání.

Peněžní prostředky získává příspěvková organizace z vlastní činnosti a z rozpočtu zřizovatele. Dále hospodaří s prostředky ve svých fondech, peněžními dary od fyzických a právnických osob, včetně peněžních prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí. Podle § 28 odst. 2 zákona č. 250/2000 Sb. příspěvková organizace dále hospodaří s dotací na úhradu provozních výdajů krytých z rozpočtu Evropské unie a dotací ze státního rozpočtu a s dotací na úhradu provozních výdajů podle mezinárodních smluv, na základě kterých jsou České republice svěřeny peněžní prostředky z finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru, z finančního mechanismu Norska a programu švýcarsko-české spolupráce.

Kontrolu hospodaření příspěvkové organizace provádí zřizovatel. Vytvoří-li příspěvková organizace zisk v doplňkové činnosti, je oprávněna jej použít pouze na svoji hlavní činnost, pokud jí zřizovatel nepovolí jiné využití. Příspěvková organizace je oprávněna uzavírat závazky jen s předchozím písemným souhlasem zřizovatele. Zřizovatel může příspěvkové organizaci poskytnout návratnou finanční výpomoc, pokud je její vrácení zabezpečeno jejími výnosy běžného roku nejpozději do 31. března následujícího roku.

Příspěvková organizace vytváří peněžní fondy, a to rezervní fond, investiční fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb.

4 ZÁVĚR Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část si klade za úkol objasnit význam klíčových pojmů této diplomové práce a je přípravou k následným praktickým částem diplomové práce. Teoretická část je rozdělena do tří částí.

První část se zaměřuje na vysvětlení problematiky marketingového řízení. Objasňuje, jak marketingové řízení funguje, jaké jsou jeho jednotlivé fáze a jaké prostředky používá. Druhá část teoretické části se zabývá specifiky marketingu služeb, včetně marketingu v lázeňství a cestovním ruchu. Ve třetí části je stručně uvedena právní a ekonomická podstata příspěvkové organizace.

Teorie marketingu je rozšířenou a rozvíjející se oblastí. Touto problematikou se zabývá velké množství autorů. Z tohoto důvodu k teorii marketingového řízení existuje značné množství českých i zahraničních dostupných zdrojů (zejména monografií a internetových článků). V této části byly informace čerpány jak z monografií odborníků, tak z kvalitně provedených internetových článků. Stěžejními autory byli Philip Kotler a Miroslav Foret.

Oproti tomu problematika lázeňství a problematika příspěvkových organizací je, dalo by se říct, okrajovým tématem, a hledání materiálů pro jejich teoretické zpracování je mnohem náročnější.

Lázeňství má dlouhou historii a je stále se rozvíjejícím odvětvím, avšak literatura zabývající se oblastí marketingu lázeňství je nedostatečná a často neaktuální, nezahrnující moderní marketingové trendy. Monografie jsou velmi obecné, představující jednotlivá lázeňská zařízení a procedury. Zahraniční literatura je zaměřena na wellness služby. Aktuální informace jsou dostupné spíše v internetových člancích a speciálních webových sídlech, z nichž bylo čerpáno nejvíce informací. Marketing cestovního ruchu je oproti tomu lépe zpracovaným tématem.

Problematika příspěvkových organizací je nedostatečně zpracována. Jejím, dalo by se říct jediným zdrojem, jsou komentované zákony řešící převážně pouze její hospodaření. Informace použité v této části byly v převážné míře čerpány pouze z textu příslušných zákonů ustanovení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 LÁZEŇSTVÍ

Vědní obor, který se zabývá lázeňstvím, se nazývá balneologie. Balneologie je jednou z nejstarších terapeutických metod, jejíž základní léčebnou disciplínou je balneoterapie. Balneologie využívá především léčebných účinků vodních zdrojů, ložisek peloidů (bahen a rašelin) a plynových zřidel, které doplňuje o fyzikální léčbu masážemi, tělesnými cvičeními a klasickou léčbou medikamenty. Pojem balneo pochází z latinského slova *balneum*, v překladu *lázně*.

Lázně jsou budovány převážně na místech výskytu léčivých zdrojů nebo příznivých klimatických podmínkách. Podle tohoto zdroje můžeme lázně rozdělit na lázně termální, bahenní, minerální nebo sluneční. Lázně mohou být zakládány rovněž na podkladě léčebné metody nebo osobnosti lékaře. Podle typu poskytovaných služeb rozlišujeme lázně typu wellness a přírodní léčebné lázně. Území obce nebo část jejího území, popř. území více obcí, kde se nacházejí přírodní léčebné lázně, stanoví lázeňský zákon za lázeňské místo.

V mezinárodním měřítku můžeme rozlišit dva systémy lázeňství. Země, které mají dlouhou historii lázeňství vycházející z tradic starověkého Řecka a Říma, prosazují systém lázeňské péče založený na léčebných metodách. Jedná se např. o Německo, Rakousko, Polsko a Českou republiku. Jiný systém je nastaven např. ve Francii a Španělsku, kde se prosazuje spíše wellness a cestovní ruch.

V lázeňství se střetávají dvě složky služeb, a to služby zdravotnické a ostatní služby tržní. Lázeňská zařízení obecně řadíme mezi zdravotní zařízení, avšak jejich činnost není omezena pouze na poskytování zdravotní péče, ale je rozšířená o služby ubytovací, stravovací, kulturní apod. Těmito „výdělečnými“ službami se lázně od ostatních zdravotnických zařízení odlišují. Lázně jsou spojeny i s cestovním ruchem. Rozmanitost služeb v rámci cestovního ruchu se rozšiřuje o oblasti kulturního a sportovního vyžití, zejména wellness programy, pobyty v lázních, pobyty s fitness, cykloturistika, aquaparky apod. Lázeňství je celoevropsky rozvíjejícím se odvětvím.

Úspěšnost lázní z hlediska zdravotního je odvozena od jejich lékařských výsledků, zatímco ekonomická úspěšnost lázní se odvíjí od jejich obsazenosti. Z hlediska zákazníka, lázeňského hosta, je mírou úspěšnosti spokojenost zákazníka. Spokojenost s poskytovanou celkovou péčí o zákazníka závisí na mnoha faktorech, vnějších (např. geografické umístění

lázní) a vnitřních (kvalita personálu). (České lázně a lázeňství, 2007, s. 7-8; Jakubíková, 2006; Knop, 2006)

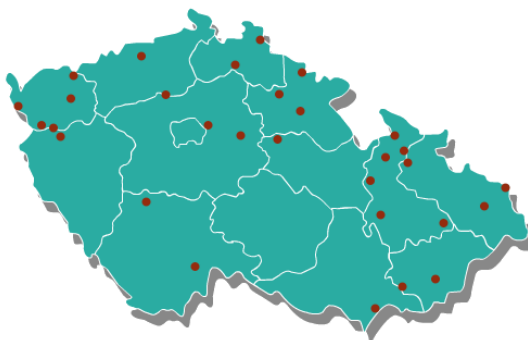
5.1 Lázeňská péče

Lázeňská péče je souhrnem jednotlivých služeb, které jsou navzájem provázány. Jedná se o komplex těchto služeb:

- ústavní péče (diagnostika, terapie, léčebné postupy balneoterapie)
- ubytovací služby
- stravovací služby
- kulturní a společenské aktivity
- ambulantní péče (Knop, 1999, s. 45-61)

5.2 Lázeňství v České republice

Lázeňství má v českých zemích staletou tradici. Česká republika se nachází v demograficky a geograficky příznivé oblasti s výskytem velkého množství léčivých vodních pramenů, plynových zřídél a bahenních a rašelinných oblastí. Jejich léčivé účinky se tradovaly od nepaměti. Na místech výskytu léčivých zdrojů byly vybudovány lázně, které se staly místem nejen léčby, ale také odpočinku a společenského styku. Největšího věhlasu a rozmachu dosáhly české lázně v 19. století. České lázeňství se těší mezinárodní vážnosti, a to zejména pro výrazné léčebné úspěchy. Tyto úspěchy jsou zaručeny neustálým balneologickým výzkumem, vysokou kvalitou lázeňských procedur a kvalitou a odborností personálu. (České lázně a lázeňství, 2007, s. 8-9; Svaz léčebných lázní ČR, © 2009)



Obr. 5. Mapa lázní v ČR (Svaz léčebných lázní ČR)

Lázeňství je také významným zaměstnavatelem v pohraničních oblastech a oblastech s menším potenciálem pracovních míst. Lázeňská zařízení jsou tedy významným zdrojem národní ekonomiky.

„Z odborných prací, které se zabývaly aspekty konkurenceschopnosti našich lázeňských organizací v podmínkách Evropské unie, vyplynulo, že dosažení konkurenceschopnosti českých lázní spočívá nejen v marketingových aktivitách samotných podnikatelských subjektů, ale zejména ve schopnosti spolupracovat, budovat jednotnou image lázeňské destinace. Lázně musí hledat, jakým způsobem se odlišit od konkurence, hledat své klienty – segmenty, na které se obrátí, odhalovat své silné a slabé stránky, hledat jedinečnost, sledovat změny v prostředí, vnějším i vnitřním a reagovat prostřednictvím vhodně sestavených nástrojů marketingového mixu – produktové, cenové a kontraktační, distribuční politiky a celé oblasti promotion (reklama, podpora prodeje, PR, publicita, e-marketing aj.). K těmto základním nástrojům marketingového mixu přidat přinejmenším dva prvky další, mezi které patří spolupráce a tvorba balíčků služeb.“ (Jakubíková, 2006)

Možným konkurentem lázeňství je rozmach wellness center. Rozdíl mezi službami těchto zařízení je však podstatný. Zatímco lázně poskytují zdravotnickou službu, která je zajišťována odborným personálem, wellness centra nabízí takové služby, které může vykonávat i nekvalifikovaná osoba. I hygienické normy lázní jsou přísnější než u wellness center. (Beránek, 1999; Kuklík, 2009)

5.2.1 Právní úprava lázeňství

Lázeňství je v České republice upraveno těmito právními předpisy:

- Zákonem č. 164/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (lázeňský zákon),
- Zákonem č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a změně a doplnění některých souvisejících zákonů,
- Vyhláškou Ministerstva zdravotnictví ČR č. 58/1997 Sb., kterou se stanoví indikační seznam pro lázeňskou péči o dospělé, děti a dorost,
- Zákonem č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu,

- Zákonem č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních,
- Věstníkem Ministerstva zdravotnictví ČR, částka 5/2008 Sb., charakteristika stanovených přírodních léčivých zdrojů, včetně místa výskytu,
- Úhradovou vyhláškou Ministerstva zdravotnictví ČR

Léčebný pobyt v lázních je součástí zdravotní péče a jako takový je úplně nebo částečně (tedy příspěvkově) hrazen ze zdravotního pojištění zdravotními pojišťovnami. Základním regulátorem v systému hrazení lázeňské péče zdravotními pojišťovnami je zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, konkrétně § 33 tohoto zákona, a vyhláška č. 58/1997 Sb., kterou se stanoví indikační seznam pro lázeňskou péči o dospělé, děti a dorost. Úhradová vyhláška je základní normou pro úhrady zdravotních pojišťoven zdravotnickým zařízením, stanovený rámec však mohou dohodou překročit. Návrh na lázeňskou péči podává obvodní lékař nebo lékař specialista. Tento návrh je odevzdán příslušné zdravotní pojišťovně pacienta, kde jej posoudí revizní lékař této zdravotní pojišťovny. Revizní lékař posuzuje, zda pacient splňuje podmínky podle indikačního seznamu a zda má tedy na hrazenou lázeňskou péči nárok. Je-li návrh revizním lékařem schválen, je za následnou výši výdajů na poskytnutou lázeňskou péči odpovědná tato zdravotní pojišťovna. (Svaz léčebných lázní ČR, © 2009)

5.2.2 Zájmové organizace

V České republice působí dvě lázeňské zájmové organizace, a to Svaz léčebných lázní České republiky a Sdružení lázeňských míst ČR. Tyto zájmové organizace se zasazují o rozvoj lázeňství a jsou vyjednávacím partnerem při jednáních s výkonnou mocí. Obě tyto organizace působí i na mezinárodní úrovni. (Svaz léčebných lázní ČR, © 2009)

Zaměstnanecké zdravotní pojišťovny se sdružují ve Svazu zdravotních pojišťoven ČR.

5.2.2.1 Svaz léčebných lázní České republiky

Svaz léčebných lázní České republiky (dále jen svaz) byl založen v roce 1995 zakladatelskou smlouvou zakládajících členů dle ustanovení §20f občanského zákoníku jako zájmové sdružení léčebných lázní a jiných právnických osob podnikajících ve sféře lázeňství. Účelem svazu je hájit zájmy členů a zlepšovat podmínky léčebného lázeňství. V současné

době má svaz 44 členů, z nichž 42 členů jsou léčebné lázně představující cca 80 % lůžkové kapacity léčebného lázeňství v české republice. (Svaz léčebných lázní ČR, © 2009)

5.2.2.2 Sdružení lázeňských míst ČR

Sdružení lázeňských míst ČR (dále jen sdružení) je dobrovolnou zájmovou organizací lázeňských měst a obcí České republiky. Sdružení bylo založeno za účelem rozvoje lázeňských měst a obcí, lázeňských míst, zlepšování infrastruktury lázeňských měst a prezentace lázeňských měst jako turistických cílů. (Sdružení lázeňských míst ČR, [2012])

5.2.2.3 Svaz zdravotních pojišťoven ČR

V roce 1993 bylo založeno Sdružení zdravotních pojišťoven, jehož nástupcem je od roku 1997 Svaz zdravotních pojišťoven ČR (dále jen svaz). Členy sdružení je sedm zaměstnaneckých pojišťoven, a to Vojenská zdravotní pojišťovna ČR, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna, Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví, Zaměstnanecká pojišťovna Škoda, Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR, Revírní bratrská pokladna, Zdravotní pojišťovna METAL-ALIANCE. Svaz hájí zájmy zdravotních pojišťoven ve vztahu k ostatní subjektům, zejména státním organizacím a poskytovatelům zdravotní péče. Svaz mimo jiné připravuje podklady pro správní řízení, kterými se stanovují ceny, úhrady a podmínky úhrad léčivých přípravků a zdravotnických prostředků. Svaz také tvoří zásady společného postupu členských zdravotních pojišťoven pro jednání s poskytovateli zdravotní péče, mimo jiné i pro dohodovací řízení s lázeňskými organizacemi. (Svaz zdravotních pojišťoven ČR, 2011)

Mimo tento svaz působí další dvě zdravotní pojišťovny, a to největší Všeobecná zdravotní pojišťovna české republiky a Zdravotní pojišťovna MÉDIA.

5.2.3 Typy lázeňské péče

Rozlišujeme tři typy lázeňské péče podle způsobu úhrady:

1. komplexní lázeňská péče
2. příspěvková lázeňská péče
3. samoplátci

V České republice je lázeňská péče brána jako léčebný postup, proto je nejrozšířenějším typem komplexní lázeňská péče. Při této péči zdravotní pojišťovna hradí veškeré náklady za léčení, ubytování a stravování. Pacient si hradí lázeňský poplatek, regulační poplatek a případně nadstandard služeb.

U příspěvkové zdravotní péče hradí zdravotní pojišťovna náklady na léčbu. Náklady na ubytování, stravování a další náklady nese pacient.

Samoplátci si veškeré náklady hradí sami, nejsou omezeni schvalovacím procesem a i délku léčby si určují sami.

Cena služby, která je hrazena z veřejného zdravotního pojištění, je určena v dohodovacím řízení. Dohodovací řízení probíhá nejprve mezi zástupcem lázní, tedy Svazem léčebných lázní České republiky, a zástupci pojišťoven. V případě, že tito nedojdou ke shodě, je na jednotlivých lázeňských zařízeních, aby si cenu služeb dohodli s konkrétními pojišťovnami sami.

Cena služeb, které si lázeňský host hradí sám, a tedy i ubytování a strava, v případě příspěvkové péče, je stanovena podle tržních mechanismů. (ÚZIS, © 2011; VZP ČR, © [2012])

6 PŘEDSTAVENÍ LÁZNÍ HODONÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE



Obr. 6. Logo Lázní Hodonín, příspěvková organizace (Lázně Hodonín, 2012)

Město Hodonín se nachází v Jihomoravském kraji v Dolnomoravském úvalu, kde jsou velmi příznivé geografické a klimatické podmínky. Lázně Hodonín, příspěvková organizace (dále jen Lázně Hodonín), byly vybudovány na základě možnosti využití léčivých pramenů jodobromové vody, které byly v okolí Hodonína nalezeny. Založení Lázní Hodonín se datuje k roku 1979 a doposud jsou jedinými lázněmi v Jihomoravském kraji. V lázních se v současnosti léčí pacienti převážně na nemoci pohybového ústrojí. Lázně, co se týká správy, spadaly až do roku 1993 pod lázně Luhačovice. Od roku 1993 jsou Lázně Hodonín ve vlastnictví města Hodonína a jsou provozovány jako příspěvková organizace zřízená Městem Hodonínem. Lázně byly zřízeny pro pacienty, kterým komplexní léčbu hradí zdravotní pojišťovny. Lázně Hodonín sestávají ze tří budov, které díky spojovacím krčkům tvoří jeden celek. Budova, kde se nachází správa lázní, ubytovací a stravovací služby pro pacienty, kterým komplexní služby hradí zdravotní pojišťovny, je nazvána „Vladimír“ podle primáře MUDr. Vladimíra Žarorského, který v Lázních působí od jejich založení. Budova balneoprovozu je nazvána „Jindřich“ podle primáře MUDr. Jindřicha Berky, který se zasloužil o výzkum účinku hodonínských jodových vod v balneologii. Pro pacienty samoplátce byl vybudován a otevřen v roce 2006 nový pavilon, který nese název „Eva“ podle MUDr. Evy Ševčíkové, která v lázních působí jako lékařka od jejich založení. Je třeba zmínit, že souběžně s posledním pavilonem pro samoplátce byly ve společném projektu měst Hodonín a Lednice vybudovány Lázně Lednice, které jsou společným dílem dobrovolného svazku obcí Hodonín a Lednice. Lázně Lednice jsou z tohoto důvodu součástí Lázní Hodonín, avšak mají svého zastupujícího ředitele. Lázně Lednice jako samostatně fungující jednotka nebudou předmětem zkoumání v této diplomové práci a pozornost bude

zaměřena pouze na Lázně Hodonín. Lázně Hodonín v současné době zaměstnávají celkem 169 zaměstnanců. (Lázně Hodonín)

6.1 Historie lázní Hodonín

První pokusy s minerální vodou pro léčebné účely byly zahájeny v 50. letech po zjištění, že jde o vody silně jodobromové, které se projevují jako sekundární element při vrtných pokusech a vlastní těžbě ropy v oblasti kolem Hodonína. Záslouhou geologického úseku Moravských naftových dolů a později státního balneologického ústavu Mariánské lázně, jejichž představitelem byl profesor Jan Benda a Nemocnice v Hodoníně, kterou zastupoval primář MUDr. Jindřich Berka, byl zpracován výzkum účinku hodonínských jodových vod a později zahájena investiční akce s cílem možného využití léčebných účinků těchto jodobromových vod v balneologii. Za tím účelem bylo ve sklepení nemocnice Hodonín zbudováno 16 nerezových van, ve kterých byli zkušebně léčeni pacienti koupelemi v této jodobromové vodě. Tehdejší voda z vrtů v oblasti Lužic, odkud se voda nejprve dovážela v cisternách, měla obsah jodidu od 30 do 50 mg na litr, což je běžné v evropských lázních tohoto typu např. Bad TÖLZI, Bad Hailbrum nebo Bad HALL v Rakousku popř. i Darkov u nás v České republice. V pozdějších vrtech v Josefově u Hodonína, což jsou třetihorní sedimenty Alpsko Karpatské předhlubně, byly nalezeny vody od 70 do 150 mg jodobromu na litr, což je celosvětová rarita. Vysoká koncentrace jodobromu vede v současné době k tomu, že pacientům, kteří toto obrovské množství těžko snášejí kvůli různým onemocněním (např. chorobám kardiovaskulárním), se musí tato voda ředit pitnou vodou.

Tab. 2. Základní chemický rozbor jodobromové vody (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování)

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

Doprava jodových vod byla po nevhodném řešení dovozem vyřešena nakonec dopravou potrubím a to polypropylenovými trubkami o průměru čtyřicet až šedesát pět milimetrů a je dopravována k lázeňským účelům ze vzdálenosti 17 km (trasa Josefov – Hodonín). Dnes je fakticky čerpána ze tří vrtů BV1, BV2, BV3 z hloubky cca 1850 – 2050 metrů s jednou přečerpávací stanicí v Lužicích. Pro použití ve vanách se pak voda, která z původní teploty cca 70 °C cestou část své teploty ztrácí, přihřívá na 36 až 38 °C.

V roce 1978 –1979 byl ukončen výzkum na pacientech a v Hodoníně formou výstavby objektů občanské vybavenosti panelového typu TO6B byly vybudovány lázně s kapacitou 212 lůžek. Vlastní balneologický výzkum a i později lázeňská praxe prokázaly, že léčba hodonínskými jodobromovými vodami je velmi účinná a proto bylo pokračováno neustále v žádostech o uznání této jodobromové vody za vodu léčivou. Toto se fakticky podařilo až v roce 1993. Bohužel, doposud nebyly využity výsledky výzkumu v pití jodové vody, které přinášely obrovské léčebné úspěchy v léčení především chorob ženských (neplodnost), dále hypertenze a lupenky. Pro pitné užití není voda povolena z důvodů, že jsou v ní nepatrné stopy ropných látek. Voda ani její výpary nejsou využívány ani k účelům dopravy do těla pacienta dýcháním, které ve světě přináší překvapující výsledky. Kvůli vysoké koncentraci výparů z jodobromové vody je věnována velká péče obsluhujícímu personálu u van, který je pod dlouhodobou lékařskou kontrolou a pracovníci se na tomto oddělení střídají.

V důsledku nedostatku vhodných prostor, tedy pracovního místa, bylo možné až do roku 2000 poskytovat pacientům pouze omezené množství procedur a navíc vlastní koupání v jodobromových vodách bylo odděleno od ambulantního traktu, kde byly prováděny ostatní procedury. Vzdálenost mezi těmito budovami činila cca 250 metrů, které musel pacient absolvovat i v zimním období. V důsledku zvyšujících se nároků pacientů muselo dojít ke zkvalitnění poskytovaných služeb. Zásluhou nového vedení Lázní Hodonín byl v roce 2000 vybudován nový balneoprovoz v hodnotě 52 mil. Kč, který rozhodující měrou zabezpečil požadavky moderní lázeňské léčby. To umožnilo Lázním Hodonín stanovit ceny za lázeňskou péči v souladu s ostatními lázněmi v České republice, od čehož se odvíjí i vlastní hospodaření příspěvkové organizace Lázně Hodonín, která hospodaří s vyrovnaným rozpočtem.

V roce 2006 byla v rámci grantového titulu „Rozvoj lázeňské infrastruktury v Jihomoravském kraji“ ze Společného regionálního operačního programu dobudována zatím poslední lázeňská budova cca v hodnotě 60 mil. Kč, ve které se nachází ubytovací

kapacita 104 lůžek, kongresový sál, dvě jídelny, bar a v přízemí balneoprovoz. Tato budova byla vybudována pro samoplátce. V příloze P I je uvedena tabulka a graf vývoje počtu pacientů Lázní Hodonín. (Lázně Hodonín)

6.2 Léčebné služby

V Lázních Hodonín jsou léčeni pacienti s nemocemi převážně pohybového ústrojí. Všechny lázeňské pobyty jsou schvalovány zdravotními pojišťovnami na základě Indikačního seznamu pro lázeňskou péči. Lázně Hodonín mají z indikačního seznamu schváleny léčbu indikací uvedených v tabulce, která tvoří přílohu P II. V příloze P II jsou uvedeny i indikační skupiny navrhované ve schvalovacím řízení Ministerstva zdravotnictví ČR.

Pacient po nástupu do lázní projde vstupní prohlídkou, při které mu lékař určí nejvhodnější procedury. Vhodné načasování procedur následně zpracuje pracovnice na úseku časování. Pro pacienty samoplátce jsou určeny procedury dle jimi zvoleného balíčku služeb, nebo ti mohou využít vstupní kontroly lékaře s naordinováním léčebných procedur.

Pro pacienty, kterým komplexní léčbu hradí zdravotní pojišťovny, je určen balneoprovoz nově vybudovaný v pavilonu Jindřich. Pacienti samoplátci využívají balneoprovoz zařízený přímo v suterénu budovy Eva, kde jsou ubytováni. Při časování procedur je možné v případě vhodnosti využít balneoprovozy navzájem. Plavecký bazén, skupinový whirlpool a sauna jsou umístěny v pavilonu Jindřich a jsou určeny pro všechny pacienty.

O pacienty se stará šest lékařů atestovaných v oboru rehabilitace, dále 28 pracovníků odborného zdravotního personálu, 15 pracovníků pomocného zdravotního personálu a 11 pracovníků nižšího zdravotního personálu. V příloze P III je uveden ceník všech procedur, kterými jsou lázeňští hosté léčeni. Lázně Hodonín vykazují u léčených pacientů dlouhodobě dobré výsledky. Již tři roky v Lázních Hodonín probíhá výzkum působení jodobromové vody na pacienty trpící revmatoidní artritidou. (Lázně Hodonín)

6.3 Ubytovací služby

Lázně Hodonín mají dvě ubytovací budovy. Pro pacienty, kterým komplexní léčbu hradí zdravotní pojišťovny, je určena původní, zrekonstruovaná budova Vladimír, která má v současnosti kapacitu 200 lůžek. Jedná se o 4 pokoje jednolůžkové, 95 pokojů dvoulůžkových, 1 dvoulůžkový apartmán a 2 dvoulůžkové komplexně bezbariérové pokoje.

Tab. 3. Ceny za ubytovací služby (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování)

Ceny ubytování pro příspěvkovou lázeňskou péči			
Lázeňský dům Vladimír	dvojlůžkový pokoj	dvojlůžkový pokoj s terasou	jednolůžkový pokoj
mimosezóna 1.10.-30.4.	420 Kč	465 Kč	540 Kč
hlavní sezóna 1.05.-30.09.	440 Kč	490 Kč	570 Kč

Nová budova Eva, určená pro pacienty samoplátce, má v současnosti kapacitu 104 lůžek. Jedná se o 14 pokojů jednolůžkových, 37 pokojů dvoulůžkových a 8 dvoulůžkových komplexně bezbariérových pokojů.

Tab. 4. a 5. Ceny za ubytovací služby (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování)

Ceny ubytování pro samoplátce s procedurami		
Lázeňský dům Eva	dvojlůžkový pokoj cena za jedno lůžko	jednolůžkový pokoj s balkonem
pokoj bez terasy	470 Kč	630 Kč
pokoj s terasou	530 Kč	
přístýlka	220 Kč	220 Kč
apartmán Vladimír	1400 Kč za noc / dvě osoby	

Ceny ubytování pro samoplátce bez procedur		
Lázeňský dům Eva	dvojlůžkový pokoj cena za jedno lůžko	jednolůžkový pokoj s balkonem
pokoj bez terasy	570 Kč	760 Kč
pokoj s terasou	640 Kč	
přístýlka	250 Kč	250 Kč
apartmán Vladimír	1680 Kč za noc / dvě osoby	

Všechny pokoje jsou moderně vybaveny nábytkem na míru a mají vlastní sociální zařízení. V každém pokoji je televize. Některé pokoje mají balkon nebo terasu. O pacienty se v ubytovacích službách stará 48 zaměstnanců. Pro pacienty s ambulantní péčí jsou v budově balneoprovozu vybudovány šatny, sprchy a sociální zařízení.

V obou ubytovacích budovách je provozována samostatná recepce, která je volně k dispozici 24 hodin denně a která funguje i jako informační centrum.

Vytíženost ubytovací kapacity v roce 2011 byla 94,10 %, přičemž 100 % vytíženosti není možné dosáhnout z důvodu postupného nástupu hostů na začátku sezóny a postupného ukončování pobytu hostů na konci sezóny. (Lázně Hodonín)

6.4 Stravovací služby

Stravování pro pacienty je zajištěno přímo v budovách lázní. Kuchyň je společná pro celé lázně. V budově Vladimír je umístěna prostorná jídelna, malý salonek a kavárna s venkovní terasou. V této budově se stravují pacienti, kterým komplexní léčbu hradí zdravotní pojišťovny. Pacienti mají určený zasedací pořádek a směnu na stravování, neboť z důvodu omezené kapacity jídelny probíhá podávání jídel ve dvou směnách. Podle stravovací směny se řídí i časování procedur. Pacienti mají možnost výběru ze tří jídel při snídani, obědu i večeři, a je zajištěna strava i pro diabetiky a pacienty s redukční dietou. V nové přístavbě lázní jsou umístěny dvě menší jídelny s výdejnou jídel, ve kterých jsou taktéž nabízeny tři druhy jídel. Je zde i možnost minutek dle přání pacienta, které se připravují ve výdejně. V nové budově se dále nachází kavárna s venkovní terasou a velký kongresový sál, ve kterém se konají různé kulturní a společenské akce. Stravování je zajišťováno vlastními pracovníky. Ve stravovacím provozu se o pacienty stará 44 zaměstnanců. Pro lázeňské pacienty je zajištěna plná penze s čajem nebo bílou kávou. Na každém patře ve všech budovách jsou umístěny nádrže s pitnou vodou. (Lázně Hodonín)

Tab. 6. Ceny za stravování (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování)

Ceník stravování - příspěvková lázeňská péče					
Lázeňský dům Eva + Vladimír	snídaně	oběd	večeře	plná penze	polopenze (snídaně+večeře)
dietní strava	60 Kč	105 Kč	85 Kč	250 Kč	145 Kč
výběrová strava	120 Kč	125 Kč	115 Kč	360 Kč	235 Kč

Tab. 7. Ceny za stravování (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování)

Ceník pro lázeňský pobyt - samoplátci						
Lázeňský dům Eva	snídaně	oběd	večeře	plná penze	polopenze	
výběrová strava	120 Kč	130 Kč	120 Kč	370 Kč	snídaně+večeře	snídaně+oběd
					240 Kč	250 Kč

6.5 Volnočasové služby

Lázně Hodonín zaměstnávají na plný úvazek kulturní referentku, která pro pacienty zajišťuje bohatý volnočasový program. V kongresovém sálu v budově Eva s kapacitou 60 až 140 míst k sezení se konají několikrát týdně kulturní vystoupení místních umělců. Oblíbená jsou vystoupení místních folklorních souborů a cimbálových muzik, které pacientům přibližují místní kulturu. Dále jsou na vystoupení zvány místní skupiny a kapely různých

hudebních žánrů, taneční umělci, lidoví vypravěči, konají se zde taneční večery, módní přehlídky apod. V omezené míře zde účinkují i profesionální umělci. Za tato vystoupení vyplácí Lázně Hodonín účinkujícím odměnu. V letních měsících se některá vystoupení (zejména vystoupení taneční) konají ve venkovním amfiteátru v lázeňském parku. Kulturní program je inzerován v místním deníku Hodonínské listy a je volně přístupný i pro veřejnost. Za vstup na kulturní program je, až na výjimky, vybíráno vstupné cca 50,00 Kč.

Ve dnech, kdy se živé vystoupení nekoná, je v kongresovém sálu promítán film. Televizní program mohou pacienti sledovat na pokojích, v televizní místnosti a v kavárnách.

Vedle večerních programů pořádají Lázně Hodonín též celodenní popř. víkendové akce konané k různým příležitostem. Jedná se např. o Lázeňské vinobraní, Lázeňský fašaňk, apod. Tyto akce jsou veřejné.

Lázně Hodonín organizují pro lázeňské hosty také výlety do okolí spojené např. s prohlídkou skanzenu lidové kultury, barokního zámku, vinných sklepů s ochutnávkou vín apod. Tyto výlety jsou určeny pouze pro lázeňské hosty.

Pacienti si mohou v lázeňské půjčovně vypůjčit jízdní kola, nordic walkingové hole nebo mohou využít venkovních her v lázeňském parku (šachy, dáma, člověče nezlob se apod.). V pavilonu Jindřich si pacienti mohou zaplatit vstup do fit centra, do bazénu nebo do sauny. V budově lázní je dále provozováno kadeřnictví, manikúra a pedikúra a fungují zde krámky s upomínkovými předměty a bižuterií.

Kongresový sál používá Město Hodonín i pro konání městských akcí (školení a semináře) a Lázně Hodonín tento sál pronajímají i dalším subjektům pro pořádání akcí (např. laparoskopické sympózium pořádané hodonínskou nemocnicí, semináře pořádané hospodářskou komorou apod.) (Lázně Hodonín)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU LÁZNÍ HODONÍN

V této části bude provedena celková analýza současného stavu Lázní Hodonín za použití metod externí analýzy PESTE, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a GE matice, interní analýzy a SWOT analýzy.

Informace, které byly pro potřeby analýzy použity, byly zjištěny z osobních jednání, z údajů uvedených na webových stránkách daných lázeňských zařízení, z výročních zpráv uveřejněných na veřejném portálu obchodního rejstříku a z telefonických rozhovorů a e-mailových sdělení pracovníků těchto lázeňských zařízení. Některé údaje nebylo možné z dostupných prostředků zjistit, a nebyly ani jinak poskytnuty.

7.1 Externí analýza (PESTE)

Vnější prostředí je tvořeno vnějšími vlivy, jejichž původcem není podnik nebo organizace. Jedná se například o zvyšující se nároky zákazníků, růst konkurence, rozvoj technologií, globalizace, politická situace, rostoucí význam environmentalistiky apod. V úrovni regionálního, národního a mezinárodního prostředí se jedná o makroprostředí marketingu, které působí přímo na organizaci.

Makroprostředí se skládá z několika složek značených jako PESTE analýza:

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

7.1.1 Politické a právní prostředí

Politické a právní prostředí vytváří zejména vláda jako výkonný orgán státní moci vytvářením právních předpisů. Právní předpisy určují druh hospodářství a ekonomiky a upravují právní prostředí – daňové zákony, pracovní právo, politika zaměstnanosti, mezinárodní obchod apod. V současné době není stabilní politická situace ani na celostátní úrovni ani přímo v regionu. Lázně Hodonín jsou zřizovány Městem Hodonínem, kde v průběhu jednoho roku došlo dvakrát k výměně vedení města z důvodu rozpadu koalice vzniklé po komunálních volbách. Bylo vypsáno výběrové řízení na všechny vedoucí funkce městských

organizací, včetně pozice ředitele lázní. Výběrové řízení obhájil stávající ředitel a chod lázní zůstal v nezměněné podobě. Lázně jsou velmi existenčně závislé na fungování zdravotních pojišťoven a jejich včasných plateb, což velmi úzce souvisí s politikou zdravotnictví, mimo jiné i s uvažovanými úhradami pacientů za pobyt v lázních. Zákonnou úpravu lázeňství najdeme zejména v lázeňském zákoně, zákoně o veřejném zdravotním pojištění, zákoně o péči o zdraví lidu a zákoně o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních. Momentálně hrozí lázním v České republice snížení počtu pacientů, kterým lázeňskou léčbu hradí zdravotní pojišťovna, a to v důsledku vládního návrhu na změnu indikačních skupin se zrušením opakované lázeňské péče u některých indikačních skupin. Dopad změn indikačního seznamu je uveden v příloze P IV.

7.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí propojuje makro a mikroprostředí, působí prostřednictvím monetární a fiskální politiky. Jedná se např. o DPH, inflaci, státní rozpočet, určení minimální mzdy, určení výše sociální podpory, úrokové sazby apod. Měnu české koruny můžeme považovat za poměrně stabilní, s ohledem na probíhající celosvětovou krizi. Příliš silná česká koruna vůči euru by znamenala prodražení pobytu v lázních pro zahraniční klientelu. Na komplexní lázeňské služby (ubytování, procedury a strava) se od 1. 1. 2012 vztahuje snížená 14 % DPH (oproti předcházejícím 10 % DPH), což pro konečného spotřebitele znamená mírné zdražení, které však není zatěžující. Plánované sjednocení sazby DPH na jednu úroveň, která bude samozřejmě vyšší než současných 14 %, by znamenalo další zdražení služeb a zatížení jak zákazníků, tak provozu lázní (výdaje na zdravotnický materiál). Samostatně poskytované služby (např. ubytování bez procedur) je už nyní zařazeno do 20 % sazby DPH. Ubytování s využitím lázeňských procedur spadá do nižší 14 % sazby DPH. Míra inflace roku 2011 neznamena zvýšení cen za poskytované služby. Zatím poslední úpravy cen za ubytování a procedury proběhly v roce 2009. Od té doby se ceníkové ceny ani v důsledku inflace neměnily. Ceny hrazené prostřednictvím zdravotních pojišťoven jsou schvalovány pojišťovnami každý rok.

Lázně Hodonín hospodaří s vyrovnaným rozpočtem a nejsou závislé na dotacích od zřizovatele. V roce 2010 vykázaly Lázně Hodonín v hospodářském výsledku vyšší zisk, který v roce 2011 použily na opravu vrtného a čerpacího zařízení na jodobromovou vodu.

Tab. 8. Hospodářský výsledek (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování)

Hospodářský výsledek za období 2006 - 2010					
Kalendářní rok	2006	2007	2008	2009	2010
Hospodářský výsledek (v tis.Kč)	4,39	3,09	1,24	4,86	1 661,47

Lázně Hodonín jsou v poměru kvality poskytovaných služeb vůči cenám za tyto služby konkurenceschopné. Ceny za ubytovací, stravovací i léčebnou složku v lázních Hodonín jsou na spodních hranicích cen oproti ostatním lázním, a to díky menší lukrativnosti umístění lázní.

Tab. 9. Počty pacientů přijatých v ČR do lázeňských léčeben (Svaz léčebných lázní ČR)

Dospělí pacienti přijatí do lázeňských léčeben v letech 2006 - 2010 podle způsobu platby					
Počet pacientů	2006	2007	2008	2009	2010
Na náklady Zdravotní pojišťovny	113001	108313	106637	113153	112021
Na vlastní náklady tuzemci	66688	91896	112987	111089	114788
Na vlastní náklady cizinci	134518	133761	153704	143221	138136
Celkem	314207	333970	373328	367463	364945

7.1.3 Sociální, demografické a kulturní prostředí

Sociální, demografické a kulturní prostředí je rozhodující v otázkách komu poskytovat služby a jaké služby poskytovat. Jedná se např. o vzdělání obyvatelstva, věkovou strukturu obyvatelstva, volnočasové aktivity, ochotu dojíždění do zaměstnání apod. Lázně Hodonín se nachází v Jihomoravském kraji v Dolnomoravském úvalu, kde jsou velmi příznivé geografické a klimatické podmínky. Výhodou lázní, která vedla k jejich založení, je výskyt léčivých vod v okolí Hodonína.

Zalidněnost regionu je vysoká. Nabídka práce v důsledku uzavření velkých soukromých zaměstnavatelů je nedostatečná a neposkytuje zaměstnání všem obyvatelům regionu v produktivním věku. Nejbližším velkým pracovním trhem je Brno, avšak i přesto, že hodně lidí za prací dojíždí, činila míra nezaměstnanosti v regionu Hodonín k 31. 12. 2011 14,46 %. Lázně Hodonín jsou stabilním zaměstnavatelem, kde se k přijetí do zaměstnání hlásí mnoho lidí na všechny pracovní pozice. V lázeňském sektoru převažují mezi zaměst-

nanci ženy. Přes vysokou nezaměstnanost je životní úroveň v regionu poměrně vysoká. (Český statistický úřad, 2012)

Celkově se lázeňské pobyty těší velké oblibě, avšak využívají je především osoby v poproduktivním věku. Dokud budou lázeňské pobyty hrazeny ze zdravotního pojištění, mohou si je finančně dovolit i osoby s nižším příjmem.

7.1.4 Technické a technologické prostředí

Technické a technologické prostředí souvisí s produktivitou práce, s náklady na služby a kvalitou služeb, dále se zaměřením průmyslu v regionu, prostředcích na výzkum atd. Z tohoto důvodu je neustále třeba sledovat vývoj, modernizovat vybavení apod. Lázně Hodonín investují poměrně vysokou částku do marketingu a využívají všech dostupných prostředků marketingu. Rychlost technologického vývoje a výzkumu způsobuje, že technické vybavení rychle zastarává a je třeba jej obměňovat. Modernizace však znamená zkvalitnění a zefektivnění služeb. Lázně využívají i pokrok v lékařské vědě, který finančně podporuje vláda. Lázně provádí výzkum nemocí a působení léčivých vod na léčbu nemocí. Při rehabilitaci se prosazuje trend individuálního přístupu ke každému pacientovi. V současnosti jsou používány přístroje elektroléčby, které jsou víceúčelové, oproti jejich předchozím přístrojům, které měly pouze jednoúčelové využití a brzdily tak práci obsluhujícího personálu. Lázně Hodonín jsou vybaveny na nejvyšší možné technologické úrovni.

7.1.5 Ekologické prostředí

Neustále roste význam ekologického prostředí. Rostou náklady na ochranu životního prostředí, je třeba regulovat spotřebu energie, sledovat trendy odpadového hospodářství, minimalizovat ztráty zdrojů apod. Je třeba dbát na ekologii budováním vlastních čističek odpadních vod, třídit odpad, díky moderním přístrojům snižovat náklady na energii apod.

7.1.6 Závěr z PESTE analýzy

Tabulka, která tvoří přílohu P V, shrnuje závěry PESTE analýzy hodnocením jednotlivých faktorů prostředí. Těmto faktorům jsou přiřazeny číselné hodnoty od 1 do 7, kdy 1 znamená negativní charakter a 7 pozitivní charakter. Z uvedené tabulky vyplývá, že vnější prostředí nemá na Lázně Hodonín výrazně negativní vliv, hodnoty se pohybují nad průměrem.

Negativně na Lázně Hodonín působí vládní politika např. zvyšováním sazby DPH a navrhovanými reformami zdravotnictví s omezením úhrad za lázeňskou péči.

7.2 Porterův model

Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil je potřeba zjistit konkurenční prostředí Lázní Hodonín. Zkoumanými pěti silami jsou zákazníci, dodavatelé, konkurenti, substituty a konkurenční rivalita. Tyto síly na sebe vzájemně působí a je v zájmu Lázní Hodonín zjistit, které síly na ně působí negativně a které naopak pozitivně. Podle zjištěných výsledků je poté třeba negativní působení sil eliminovat a podporovat síly pozitivní.

Tabulka, která tvoří přílohu P VI, je sestavena podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil s hodnocením jednotlivých faktorů. Těmto faktorům jsou přiřazeny číselné hodnoty od 1 do 7, kdy 1 znamená pozitivní vliv a 7 negativní vliv.

7.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Lázeňské služby jsou služby určené pacientům (zákazníkům). Zákazníky Lázní Hodonín jsou jednak pacienti, kterým komplexní služby hradí zdravotní pojišťovny, a jednak samoplátci. Jedná se o jednotlivé zákazníky. Každý jednotlivý zákazník je pro Lázně Hodonín důležitý a je třeba si udržet jeho přízeň tak, aby služeb Lázní Hodonín chtěl dále využívat. Vzhledem k účelu, které lázně plní, není možné, aby Lázně Hodonín měly jednoho významného strategického zákazníka. Služby, které lázně poskytují, jsou speciální a převážně nenahraditelné z hlediska jejich léčebných účinků. Služby zajišťuje odborný personál, je zajištěno moderní technické a technologické zázemí, při léčbě je využívána léčebná voda. Význam služeb pro zákazníka je proto vysoký. Služby, které Lázně Hodonín poskytují, jsou natolik speciální a komplexní, že zpětná integrace zákazníka je velmi nepravděpodobná. Zákazník, kterému komplexní služby hradí zdravotní pojišťovna, nemá náklady na získání poukazu do jiných lázní žádné. Samoplátci mohou náklady zvažovat podle lukrativnosti místa, dopravní dostupnosti a ceny, kterou za služby zaplatí. Avšak i u samoplátců jsou náklady na přechod ke konkurenci nízké. Z uvedeného vyplývá, že vyjednávací síla zákazníků je poměrně nízká, avšak zákazníci jsou pro Lázně Hodonín významní a proto se musí zaměřit na jejich spokojenost s poskytovanými službami.

7.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Lázně Hodonín jsou v zajišťování provozních služeb soběstačné, neboť využívají vlastní ubytovací prostory, mají vlastní provoz stravovacích služeb, k provozu využívají vlastní zaměstnance. Nejvýznamnějšími dodavateli jsou tedy dodavatelé potravin k jejich dalšímu zpracování, dodavatelé nábytku a textilních výrobků na zařízení pokojů a balneoprovozu, dodavatelé čistících a hygienických prostředků a dodavatelé lékařských pomůcek, léků, lékařských strojů, přístrojů. Žádný z dodavatelů nedodává natolik výjimečné a jedinečné zboží tak, aby jej nebylo možné nahradit s vynaložením minimálních nákladů. Naopak, Lázně Hodonín jsou pro většinu svých dodavatelů významným zákazníkem a mohou si proto diktovat obchodní podmínky. Vyjednávací síla dodavatelů je malá.

7.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Poskytování lázeňských služeb je specifická činnost, vysoce kvalifikovaná. Lázně se vždy zakládaly v místech se zdrojem léčivé vody. Není vyloučeno, aby v regionu jiný subjekt našel další zdroj léčivé vody, avšak proces, který by pro založení konkurenčních lázní musel podstoupit (výzkum vody, prohlášení vody za léčivou, vybudování vrtu a dopravy, vybudování zázemí lázní) je natolik časově a finančně náročný, že by návratnost investice byla neefektivní. A to i vzhledem k tomu, že v dnešní době již zdravotní pojišťovny neuzavírají nové smlouvy s dalšími subjekty (jako tomu např. bylo při zřízení Lázní Lednice). Hrozbou vstupu konkurentů je budování wellness center rodinného typu, soukromých rehabilitačních center a vstup soukromých masérů. Tito neposkytují tak komplexní služby, ale zákazníci je využívají pro relaxaci organismu. Hrozba vstupu nových konkurentů je průměrná.

7.2.4 Hrozba substitutů

Lázně poskytují léčebné služby. Za substitut tedy můžeme považovat pouze subjekt, který poskytuje srovnatelné služby s léčebnými a rehabilitačními procedurami. Nejbližším substitutem jsou soukromá rehabilitační centra, která poskytují kvalifikované služby hrazené taktéž ze zdravotního pojištění občanů. Tato centra ovšem neposkytují další přídavné služby (např. ubytování). Substituty s menší hrozbou jsou wellness centra a soukromí maséři, jejichž služby nejsou hrazeny ze zdravotního pojištění a službu může poskytovat osoba s nižší kvalifikací bez přítomnosti lékaře (např. masérský kurz). Všechny tyto substituty

v regionu existují a zejména u wellness center a soukromých masérů existuje reálná hrozba, že další budou vznikat, a to z důvodu nižších vstupních nákladů. V případě, že zdravotní pojišťovny omezí úhradu lázeňských služeb ze zdravotního pojištění, hrozí odchod pacientů k méně kvalifikovaným substitutům. Z uvedeného vyplývá, že hrozba substitutů je reálná.

7.2.5 Konkurenční rivalita v odvětví

Konkurentem Lázní Hodonín jsou všechny lázně zaměřené na léčbu stejných indikací. Vzhledem k tomu, že Lázně Hodonín jsou v Jihomoravském kraji jedinými lázněmi tohoto typu, mají místní monopol. Pacienti, kterým léčbu hradí zdravotní pojišťovna, si však mohou vybrat kterékoliv lázně v České republice, které léčí jejich zdravotní potíže. Pacienti si lázně mohou vybrat i podle doporučení ošetřujícího lékaře. Fixní náklady na provoz lázní jsou vysoké a je třeba dbát o neustálou obsazenost lázní. Uspět v konkurenci znamená mít služby na vysoké úrovni a dosahovat dobrých léčebných výsledků. Nejbližší lázně určené na léčbu pohybového ústrojí jsou sirnaté lázně v Ostrožské Nové Vsi a v Luhačovicích. Lázně Hodonín byly doposud celoročně plně obsazeny, dokonce asi 1500 žádostí o lázeňskou péči ročně musí být během roku z kapacitních důvodů odmítnuto. Lázně Hodonín si musí udržet nastavený standard služeb a dbát na kvalitu služeb (modernizovat vybavení a zařízení, kvalifikace personálu, ochota personálu apod.). Lázeňské pobyty se dlouhodobě těší velké oblibě, avšak i proto, že jsou doposud velké části pacientů hrazeny ze zdravotního pojištění.

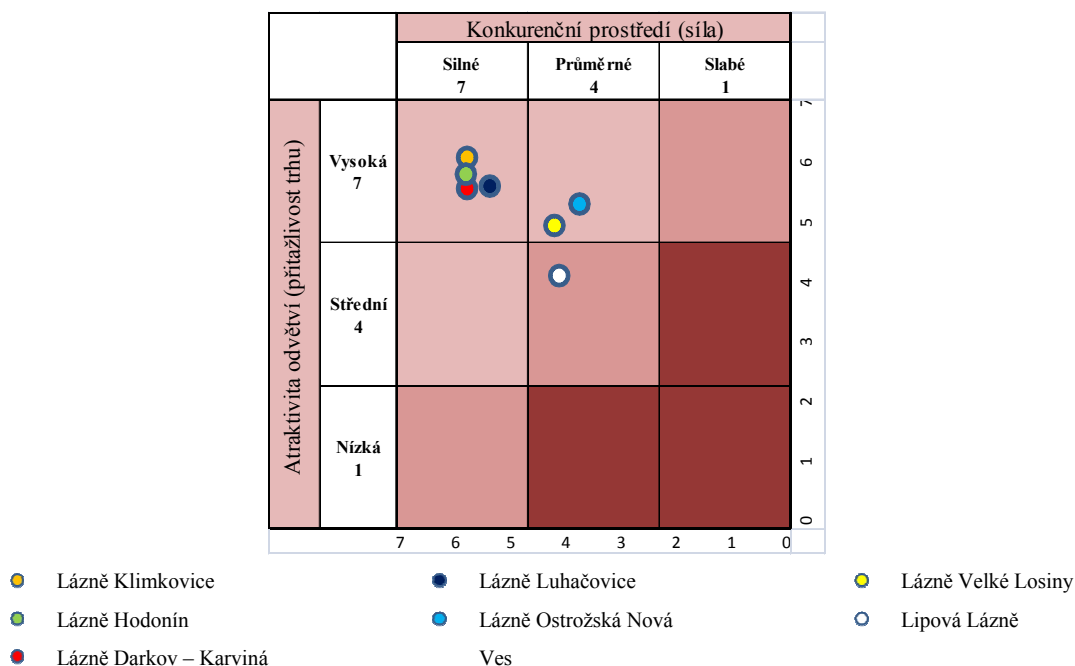
7.2.6 GE matice

GE matice používá dva ukazatele, a to atraktivitu odvětví a sílu dané firmy v tomto odvětví. Pro sestavení GE matice byli vybráni konkurenti, a to ti, kteří využívají k léčbě jako léčivý zdroj jodobromovou vodu (Lázně Klimkovice a Darkov-Karviná), a jako další konkurenti byla vybrána nejbližší lázeňská zařízení s léčbou stejné indikace a používající stejné léčebné procedury jako Lázně Hodonín. Celkem se v České republice nemoci pohybového ústrojí léčí ve 26 lázeňských zařízeních. Seznam těchto zařízení, včetně uvedení indikací a léčivých zdrojů je uveden v příloze P VII.

Tab. 10. Tržby Lázní Hodonín a vybraných konkurentů (vlastní zpracování)

Tržby Lázní Hodonín a vybraných konkurentů v tis. Kč							
	vznik	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Lázně Hodonín	1979	nezj.	66 904,53	110 806,63	131 657,16	146 401,75	150 099,03
Lázně Klimkovice	1994	nezj.	nezj.	nezj.	nezj.	88021	199679
Darkov - Karviná	1867	346542	298581	357602	376277	431061	418430
Lázně Velké Losiny	1580	nezj.	nezj.	nezj.	6243	88396	86839
Lázně Luhačovice	1789	368402	352261	nezj.	373601	395397	401064
Lázně Lipová	1829	50588	46059	48458	46250	49823	48150
Lázně Ostr. n. Ves	1903	37811	37840	43131	48443	56543	57805

Každému hodnocenému kritériu byla stanovena společná váha pro všechna hodnocená lázeňská zařízení a poté jednotlivým lázeňským zařízením byla přiřazována bodová hodnota v rozmezí 1 (nejhorší hodnocení) až 7 (nejlepší hodnocení). Vynásobením stanovené váhy a přiřazených bodů a následným součtem výsledků byly zjištěny konečné hodnoty (vyhodnocení lázeňských zařízení). Výsledná tabulka s hodnotami, které jsou nutné pro sestavení GE matice je uvedena v příloze P VIII. Konečné hodnoty byly zakresleny do GE matice.



Obr. 7. GE matice s umístěním Lázní Hodonín a konkurenčních lázní (vlastní zpracování)

Z výsledků GE matice vyplývá, že atraktivita odvětví lázeňství je vysoká a konkurenceschopnost hodnocených lázeňských zařízení je srovnatelná. Největšími konkurenty Lázní Hodonín jsou lázeňská zařízení Lázně Klimkovice a Lázně Darkov – Karviná, následované Lázněmi Luhačovice. Všechna tato lázeňská zařízení spolu s Lázněmi Hodonín se

v GE matici umístila v kvadrantu vysoké atraktivity odvětví a silné konkurenční síly. Lázně Ostrožská Nová Ves a Velké Losiny se umístily v kvadrantu vysoké atraktivity odvětví a střední konkurenční síly. Nejhůře se umístily Lázně Lipová v kvadrantu střední atraktivity odvětví a střední konkurenční síly a z hodnocených lázeňských zařízení jsou pro Lázně Hodonín nejmenší konkurenční hrozbou.

Podle výsledků GE matice mají Lázně Hodonín velkou konkurenční sílu a musí se snažit udržet svoji pozici na trhu. Pro udržení pozice je třeba pokračovat v současném trendu, sledovat poptávku a mít kvalitní marketing.

7.2.7 Závěr z Porterova modelu

Tabulka č. 11 shrnuje závěry Porterova modelu pěti konkurenčních sil hodnocením jednotlivých faktorů prostředí. Z této tabulky je zřejmé, že Lázně Hodonín se v konkurenčním prostředí dobře uplatňují, avšak vzhledem k vyšší hrozbě substitutů si musí svoji pozici udržovat vysokým standardem poskytovaných služeb.

Tab. 11. Závěr Porterova modelu pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování)

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

7.3 Interní analýza

Interní analýza zkoumá vnitřní prostředí firmy prostřednictvím analýzy základních oblastí firmy, a to marketingu firmy, poskytovaných služeb, vnitřní organizace firmy a firemních financí.

7.3.1 Marketing

Marketing v jeho pravém smyslu, se v ČR začal rozvíjet až po roce 1989. Do té doby byl i marketing všech lázní v ČR řízen centralizovaně, Lázně Hodonín v té době patřily pod Lázně Luhačovice. Tato skutečnost způsobila, že v 1989 byl marketing všech lázní na stejné úrovni a bylo na jednotlivých lázních, jak obstojí v konkurenčním prostředí. Jistou vý-

hodou byla historická tradice lázní, popř. lázeňských měst. Nicméně fungující marketing může nedostatek tradice a atraktivnosti prostředí eliminovat. Marketing Lázní Hodonín je založen převážně na principu spokojeného zákazníka.

Marketing Lázní Hodonín je na vysoké úrovni, má vlastní marketingové oddělení a využívá všechny finančně dostupné druhy reklamy. Reklamy mají různé zaměření, kladou důraz na kvalitu služeb, ubytování, stravy apod., nebo jsou zaměřeny na druhy procedur a jejich účinky. Lázně Hodonín si nechali zpracovat reklamní spot s videoprezentací lázní, který je možné získat na DVD, byl použit pro virtuální prohlídku a videoprezentaci na internetových stránkách Lázní Hodonín, a taktéž je vysílán v regionální televizi TV Slovácko.

Lázně Hodonín využívají reklamních spotů v rozhlase, zejména na regionální úrovni. Rádio Jih a rádio Dyje vysílají z Hodonína a jejich posluchači jsou potencionální klienti z nejbližšího okolí lázní, kteří mohou lázně navštěvovat denně bez nutnosti ubytování. Těmto klientům jsou určeny volně prodejné procedury, dárkové poukazy nebo balíčky za zvýhodněné ceny, nebo se tito mohou zúčastnit pořádané kulturní nebo společenské akce. Reklamní spoty proběhly též v rozhlasových stanicích s celorepublikovou působností, a to v rádiu Frekvence 1 (na území jižní a severní Moravy, kraje Vysočina a východních Čech). Reklamou je i účast v diskusním pořadu Českého rozhlasu Brno.

Pro tiskovou reklamu využívají Lázně Hodonín jednak formu klasické inzerce, dále články, soutěže pro čtenáře apod. Reklama vychází v odborných časopisech, jako jsou Moje zdraví, Zdraví, 40+ Moje Generace, Revue 50+, Marianne, Madame, Glanc, Vlasta, Dovolená pro Vás atd. Tato reklama je určena i pro odbornou veřejnost. Pro širokou veřejnost jsou určeny tiskoviny, které jsou distribuovány zdarma do poštovních schránek, např. Kaufland, Program Brněnsko, Pro Ostravsko, Pro Vysočinu atd.

Lázně Hodonín aktuálně využívají domácí a zahraniční veletrhy, a to v rámci expozice Jiho-moravského kraje, Centrály cestovního ruchu Jižní Moravy, regionu Slovácko a dalších partnerů. Lázně Hodonín se účastnily např. těchto významných veletrhů cestovního ruchu: Regiontour Brno, Dovolená a region v Ostravě, Holiday v Praze a Madi v Praze, a v zahraničí Ferienmesse Vídeň, Mitt Moskva, veletrh v Berlíně, Varšavě atd. Propagační materiály je možno získat taktéž v informačním centru Města Hodonína a na dalších veřejných místech.

Lázně Hodonín doposud nevyužily nabídky služeb prostřednictvím cestovních agentur, neboť ceny za zprostředkování jsou vysoké, což by znamenalo buďto snížení zisku lázní

nebo zvýšení cen služeb. Lázně Hodonín se snaží držet ceny služeb co nejnižší a nechtějí se o zisk dělit s cestovními agenturami.

Pro zvýšení známosti lázní využily Lázně Hodonín dva marketingové z Regionálního operačního programu Jihovýchod, a to Poznejte lázně v srdci Jižní Moravy a Navštivte Jiho-moravské lázně. Prostředky z těchto dotačních titulů byly použity na tvorbu a provoz webových stránek, reklamní kampaň v rozhlase, vytvoření DVD o lázních, billboardovou kampaň, kampaň v novinách a časopisech, pořádání odborných seminářů, dny otevřených dveří, výrobu drobných upomínkových předmětů a výrobu vlajek.

Lázně Hodonín se prezentují na mnoha internetových stránkách. Výčet stěžejních internetových stránek, kde je možné najít odkaz na Lázně Hodonín je uveden v příloze P VIII.

Dalším používaným druhem reklamy je prodej upomínkových předmětů na recepcích lázní a v Informačním centru. Jedná se o čepice, přívěsky na klíče, skleničky apod., na kterých je natištěno logo lázní. Velmi oblíbenými reklamními předměty jsou lázeňské oplatky a likér s vlastní recepturou nazvaný Lázeňská bylinná, který se pro lázně vyrábí v likérce Jelínek. Tento likér dostává každý ubytovaný pacient darem.

V rámci marketingu rozeslaly Lázně Hodonín koncem roku 2011 informativní dopis o vládou navrhované změně v lázeňských službách, zejména o změně indikačního seznamu.

Lázně Hodonín každoročně vytvářejí dotazník zaměřený na spokojenost zákazníků. Pro zájemce pořádají pravidelně dny otevřených dveří s průvodcem po lázních, součástí těchto dnů jsou i besedy s lázeňskými hosty. Zákazníkům s jejich souhlasem zasílají Lázně Hodonín e-maily s aktuální nabídkou balíčků služeb. Novinkou roku 2012 je nabídka slevy na ubytování pro držitele senior pasu ve výši 5 % při vícedenním pobytu.

Veřejnost se může bez omezení účastnit některých akcí pořádaných lázněmi, jako jsou Lázeňské vinobraní apod. Tyto akce jsou převážně bezplatné.

Lázně Hodonín vynakládají na marketing jeden a půl až dva miliony korun českých ročně, v závislosti na výši dotace.

Tab. 12. Využívání nástrojů marketingové komunikace (vlastní zpracování)

Využití marketingového řízení	
Marketingová činnost	Popis druhu MKT činnosti
Reklama	
noviny, časopisy	využívá mnoho časopisů, ve kterých inzeruje služby
outdoorová reklama	umístěné různé billboardy a využívání informačních a navigačních tabulí
internetové stránky	přehledné webové stránky s denní aktualizací
Podpora prodeje	
drobné reklamní předměty	reklamní propisky, klíčenky, čepice, likér atd.
účast na veletrzích a výstavách	ročně vystavují na mnoha veletrzích jak v ČR, tak v zahraničí
společenské akce	pořádání mnoha společenských a kulturních akcí, kde se lázně prezentují
Přímý marketing	
letáky	výroba a distribuce mnoha letáků s prezentací Lázní Hodonín, dále letáky s aktuálními nabídkami balíčků služeb, letáčky s kulturními a společenskými akcemi
Public relations	
budování dobrých vztahů	časté pořádání seminářů pro zaměstnance, pro veřejnost pořádání dnů otevřených dveří
Osobní prodej	
databáze zákazníků	budování databáze zákazníků a zaslání jim různých nabídek

7.3.2 Služby

Lázně Hodonín nejsou výrobní organizací. Jejich výkonem je léčba pacientů a poskytování služeb spojených s tímto pobytem. Lázně Hodonín sledují vývoj lékařských postupů v oblasti rehabilitace a průběžně doplňují sortiment rehabilitačních pomůcek a lékařských přístrojů (např. přístroj pro léčbu laserem, elektroléčbu apod.). Technické vybavení je nadstandardní v provozech kuchyní, restaurací, v balneoprovozech. Pokoje, restaurace, kavárny a další veřejné prostory lázní jsou moderně vybavené a poskytují zákazníkům veškerý komfort pro příjemný pobyt. Celkové vybavení a zařízení lázní působí harmonickým dojmem klidu a pohody, což má na pacienty druhotný léčivý účinek.

Na počátku založení Lázní Hodonín byl nález jodobromové vody v okolí města Hodonína a následný výzkum vlastností této vody, který prokázal její léčivý účinek. Lázně Hodonín provozují vlastní vrty jodobromové vody, které jsou od Hodonína vzdáleny cca 17 km. Z těchto vrtů je jodobromová voda dopravována do budovy lázní potrubím patřícím Lázním Hodonín.

7.3.3 Organizace

Lázně Hodonín staví svoji pověst na kvalitních službách a léčivých procedurách, jejichž základem je kromě kvalitní vody zejména odbornost obsluhujícího personálu a ochota tohoto personálu se dále vzdělávat. Lázně Hodonín zaměstnávají vysoce kvalifikovaný per-

sonál a dbají na jeho neustálé proškolení. Odborní pracovníci se účastní školení, seminářů a dalších vzdělávacích akcí. Pro lékaře a rehabilitační pracovníky pořádají Lázně Hodonín Sympozium rehabilitační a lázeňské medicíny. Důležitým faktorem kvality služeb je ochota veškerého personálu vůči zákazníkům, která je podporována též prostředím Jižní Moravy.

Lázně Hodonín vytváří dobré pracovní podmínky pro své zaměstnance. Pracovní prostředí je příjemné. Lázně Hodonín jsou stabilním zaměstnavatelem, který dodržuje pravidelné a včasné vyplácení mezd, řádně proplácí přesčasové hodiny. Motivací zaměstnanců jsou také mimořádné odměny vyplácené dvakrát ročně. Díky těmto pracovním podmínkám je personální obsazení na všech pracovních pozicích poměrně stabilní, Lázně Hodonín mají v zaměstnaneckém poměru i několik zaměstnanců od svého založení v roce 1979. Lázně Hodonín zaměstnávají více než 50 zaměstnanců, takže zde působí odbory. Zaměstnanci lázní mají zajištěnu stravu v lázních a zaměstnavatel jim na stravu přispívá. Pro zaměstnance je zřízen fond kulturních a sociálních potřeb, ze kterého zaměstnavatel přispívá např. na pořádání společných zájezdů. Organizační struktura je uvedena v příloze P IX.

7.3.4 Finance

Lázně Hodonín jsou příspěvkovou organizací. Jejich cílem není vytvářet zřizovateli zisk. Lázně Hodonín hospodaří s vyrovnaným rozpočtem podle zákona 250/2000 Sb. Využívají grantů a dotací, např. z Regionálního operačního programu Jihovýchod (Poznejte lázně v srdci Jižní Moravy a Navštivte Jihomoravské lázně) a na vybudování pavilonu Eva využil dobrovolný svazek obcí grantového titulu „Rozvoj lázeňské infrastruktury v Jihomoravském kraji“ ze Společného regionálního operačního programu. Bankovní úvěr na dostavbu tohoto pavilonu si vzal dobrovolný svazek obcí, který jej splácel.

Lázně Hodonín uzavírají pouze závazky, které při běžném provozu mohou splatit nejpozději do konce běžného roku. Lázně Hodonín nepořizují nemovitý majetek, pořizují pouze movité věci potřebné k provozu činnosti a jim nevznikají žádné dlouhodobé závazky. Příspěvková organizace vytváří peněžní fondy, a to rezervní fond, investiční fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb.

V důsledku krátké historie lázní a méně atraktivního umístění jsou ceny za ubytování jedny z nejnižších v rámci oborové konkurence. Ceny ostatních služeb jsou na úrovni konkuren-

ce. Tabulka č. 13 uvádí ceny služeb ve vybraných lázeňských zařízeních, které mohou být považovány za konkurenty Lázní Hodonín.

Tab. 13. Ceník služeb konkurentů (vlastní zpracování)

Ceník služeb - v Kč	Lázně Hodonín	Lázně Klimkovice	Darkov Karviná	Lázně Ostr. Nová Ves	Lázně Luhačovice	Lázně V. Losiny	Lipová Lázně
Dvojlůžkový pokoj	420 -570	731	590	1580	310 -1595	1200 - 1950	449
Jednolůžkový pokoj	540 - 640	845	790	1700	650 - 2575	1250 - 2100	549
Apartman	1680	1964	x	1850	x	1250 -2100	x
Kapacita ubytování	305	483	930	137	956	354	270
Strava	360	430	restaurace	restaurace	450	v ceně ub.	297
Koupel v léčivé vodě	280	286	290	300	360 - 555	240	199
Klasická masáž částečná	160	180	250	150	190 - 240	250	199
Parafín, nebo jiný obdobný zábal	100	69	110	100	165 - 200	150	119

Lázně Hodonín za účelem snížení energetické náročnosti provedly zateplení všech budov a vyměnily okna. Nová budova byla postavena s energetickým štítkem pro budovy se sníženou energetickou náročností. Obnovou technického vybavení se taktéž snižuje spotřeba energií.

Lázně Hodonín jsou finančně soběstačné a z obecního rozpočtu nežádají žádné dotace, třebaže na ně mají nárok. Lázně Hodonín zřizovateli odvádějí na konci každého čtvrtletí místní poplatek – lázeňský poplatek, který činí 15,- Kč za pobytový den na každého ubytovaného hosta. Příjmem lázní je také regulační poplatek ve výši 100,- Kč na den za pacienta.

Lázně Hodonín předkládají svému zřizovateli dvakrát ročně zprávu o hospodaření.

7.3.5 Závěr interní analýzy

Tabulka, která tvoří přílohu P X, shrnuje závěry interní analýzy hodnocením jednotlivých faktorů mikroprostředí. Těmto faktorům jsou přiřazeny číselné hodnoty od 1 do 7, kdy 1 znamená negativní charakter a 7 pozitivní charakter. Z uvedené tabulky vyplývá, že vnitřní prostředí Lázní Hodonín je úspěšné, neboť hodnoty se pohybují blízko maximální hodnoty.

7.4 SWOT analýza

Přehledem silných a slabých stránek coby vnitřních faktorů Lázní Hodonín a vnějších faktorů příležitostí a hrozeb se zabývá SWOT analýza.

7.4.1 Silné stránky

- dobrá image společnosti – z každoročních průzkumů prováděných marketingovým oddělením Lázní Hodonín si Lázně Hodonín od svého založení vybudovaly dobré jméno a dobrou pověst si stále udržují
- nezádluženost – Lázně Hodonín nenevidují žádné dlouhodobé závazky, neboť jsou zřízeny jako příspěvková organizace a hospodaří s vyrovnaným rozpočtem
- smlouvy se zdravotními pojišťovnami – Lázně Hodonín mají uzavřeny smlouvy se všemi devíti zdravotními pojišťovnami, proto služeb Lázní Hodonín mohou využít klienti všech zdravotních pojišťoven
- vyspělé technické vybavení – zajišťuje bezchybný provoz Lázní Hodonín na všech úsecích (ordinace, balneoprovoz, kuchyně apod.)
- investice do modernizace vybavení – Lázně Hodonín soustavně obnovují vybavení na všech úsecích lázní
- nově vybudovaná lůžková část – Lázně Hodonín vybudovaly v letech 2005 - 2006 novou lůžkovou část včetně menšího balneoprovozu určené pro samoplátce
- moderně zrekonstruovaná původní lůžková část – původní lůžková část byla v letech 2002 až 2003 moderně zrekonstruována
- nově vybudované balneoprovozy se zařízením na vysoké technické úrovni – v roce 2000 byla dokončena nová provozní část balneoprovozu včetně plaveckého bazénu
- vlastní vrty a distribuce léčivé vody – Lázně Hodonín nejsou závislé na dodavateli léčivých vod, neboť od svého založení vrt i distribuci jodobromové vody si zajišťují sami
- odbornost a vstřícnost pracovníků – lékařský personál je kvalifikovaný v oblasti rehabilitace
- stabilita kvalifikovaného personálu – fluktuace personálu je minimální
- soběstačnost při zajišťování lázeňských služeb

- vysoká úroveň kvality lázeňských služeb – Lázně Hodonín dosahují v léčbě pacientů výrazných úspěchů a tím se mohou v rámci celorepublikových měřítek řadit mezi kvalitní lázně
- moderní ubytování hotelového typu s třemi a půl hvězdičkami
- vhodné i pro hosty s jakýmkoliv tělesným postižením – Lázně Hodonín jsou stoprocentně bezbariérové a i procedury jsou uzpůsobeny pro léčbu osob na invalidním vozíku
- dostatečná nabídka společensko-kulturních doprovodných programů s využitím místních tradic a umělců – Lázně Hodonín zaměstnávají na plný úvazek kulturní referentku, která pro lázeňské hosty připravuje každodenní kulturní program a společenské vyžití (zájezdy na kulturní památky, zájezdy do vinných sklepů, večerní hudební nebo taneční programy, sezónní kulturní akce apod.)
- široká nabídka relaxačních pobytů s využitím lázeňských služeb – Lázně Hodonín nabízí samoplátcům tematické pobyty (např. pobyt se silvestrovským programem) a dále pobyty zaměřené na léčbu konkrétních zdravotních potíží
- vlastní ubytovací a stravovací provoz – Lázně Hodonín si zajišťují ubytovací služby samy a jsou soběstačné díky vlastním kuchyním, restauracím a barům zajistit hostům veškeré služby v oblasti gastronomie (výběr ze tří hotových jídel, minutky, vegetariánská strava, dietní strava apod.)
- neustálé zlepšování prostředí lázní – budova lázní je umístěna v lázeňském parku, který prošel v letech 2002 - 2003 velkou rekonstrukcí, byly zde zabudovány odpočinkové lavičky, altán a přírodní amfiteátr
- parkování pro lázeňské hosty v areálu lázní – v rámci výstavby nové části lázeňského komplexu bylo vybudováno velké parkoviště pro lázeňské hosty přímo u budovy lázní s kapacitou pro všechny ubytované hosty
- zajištění nelázeňských služeb v areálu lázní – v budově lázní jsou poskytovány doplňkové služby, a to např. kadeřnictví, kosmetika, pedikúra, prodej bižuterie
- možnost využití léčivé vody pro jiné indikace – výzkum prokázal, že složení jodobromové vody umožňuje její další využití na léčbu kožních a gynekologických nemocí

- vlastní zařízení na čištění odpadních vod

7.4.2 Slabé stránky

- nedostatečné využívání léčivých jodobromových vod – léčba kožních a gynekologických nemocí nebyla doposud zařazena do indikačních skupin nutných pro úhradu léčby zdravotními pojišťovnami
- mladé lázně – Lázně Hodonín byly otevřeny v roce 1979 a tím se řadí mezi lázně s nejkratší tradicí
- celorepublikově malá známost lázní – je způsobena jednak umístěním v turisticky neatraktivním a původně průmyslovém městě na okraji republiky a jednak jejich krátkou tradicí
- umístění lázní na kraji města – Lázně Hodonín se nachází mimo centrum města v areálu původního parku okresní nemocnice mezi dvěma hlavními příjezdovými tahy do města
- chybí lázeňská promenáda – díky umístění lázní mimo centrum města a v parku, který nemá možnost rozšíření, není možné promenádu vybudovat
- neznalost cizích jazyků personálu
- nerozvinuté wellness služby – Lázně Hodonín nabízí především léčebné procedury, nikoliv rekreačně-odpočinkové služby

7.4.3 Příležitosti

- oblíbené prostředí jihovýchodní Moravy – jižní Morava se stává oblíbenou dovolenkovou destinací, mimo jiné díky vybudovaným vinařským cyklostezkám a pořádáním tradičních folklorních akcí
- výskyt jedné z nejkvalitnějších jodobromových vod ve střední Evropě
- nastartování ekonomiky po krizi
- umístění lázní blízko státních hranic se Slovenskem a Rakouskem

- oblíbenost lázeňských pobytů v populaci – pokračuje systém nastartovaný socialistickým režimem, který umožňoval lázeňské pobyty pro širší veřejnost a tento trend se v populaci zautomatizoval
- věrnost hostů lázeňství – pacienti, kteří někdy využili lázeňské služby, se snaží těchto služeb znovu využít
- maximální využívání dotací a grantů - Lázně Hodonín se snaží o maximální využití vypsáných grantů
- příznivé klima jihovýchodní Moravy
- dostupnost MHD – zastávka MHD je umístěna přímo u brány do lázní
- rostoucí počet pacientů s chorobami pohybového ústrojí
- nahrazování dovolených u moře pobytem ve wellness centrech – veřejnost upouští od plánování dovolených v zahraničí (např. v důsledku nepokojů v severní Africe, finanční krize v státech Středomoří, přetíženosti dopravy apod.) a nahrazují ji pobytem v domácím prostředí s využitím služeb k regeneraci organismu
- levnější lázeňské služby oproti Rakousku – díky nižším cenám za ubytování a služby je možno přilákat zahraniční klientelu
- podpora zřizovatele – Město Hodonín jako zřizovatel má zájem na tom, aby Lázně Hodonín dobře prosperovaly a za tímto účelem je podporuje jednak finančně, a jednak tím, že je propaguje v rámci své vlastní propagace

7.4.4 Hrozby

- horší spádovost města – Město Hodonín se nachází na hranicích se Slovenskou republikou, je dostupný sice po silnici, avšak není přímo napojen na dálnici (nejbližší nájezd na dálnici je 25 km daleko), tak železnicí, avšak není železničním uzlem
- neochota lékařů pracovat v těchto zařízeních – zaměstnání v těchto zařízeních není pro atestované lékaře atraktivní zejména z hlediska finančního, neboť soukromá praxe by jim zajistila vyšší výdělek
- špatná platební morálka zdravotních pojišťoven – zdravotní pojišťovny vyplácí úhrady za poskytnutou lázeňskou péči se značným zpožděním

- omezení úhrady komplexní i příspěvkové lázeňské péče zdravotními pojišťovnami – podle navrhovaných vládních změn by zdravotní pojišťovny omezily úhradu lázeňské péče
- velká nezaměstnanost v ČR – způsobuje, že roste počet těch, kteří si lázeňskou péči nemohou dovolit
- zpřísnění zdravotních a hygienických norem – každé zpřísnění norem znamená další finanční prostředky, které je třeba k uspokojení vynaložit
- zrušení snížené sazby DPH na lázeňské služby – sjednocení sazby DPH na jednu úroveň by znamenalo zdražení služeb a zatížení jak zákazníků, tak provozu lázní
- malý zájem o lázeňské služby mezi mladými lidmi – převládá obecný názor, že lázně jsou určeny pouze pro osoby, které jsou staré a nemocné
- nedostatek prostoru k rozšiřování lázeňského okolí – lázeňský areál se nachází mezi dvěma hlavními příjezdovými tahy do města a není zde prostor, kam by se mohl dále rozšiřovat
- rozvoj soukromých wellness center rodinného typu – s rostoucí oblibou relaxačních služeb roste počet wellness center, které mohou lázním ubírat klienty
- zvyšující se nároky hostů na celkové služby – souvisí se zvyšující se životní úrovní obyvatelstva
- nemožnost zřízení rehabilitačního centra hrazeného zdravotními pojišťovnami - zdravotní pojišťovny neuzavírají s lázněmi smlouvy na úhradu rehabilitačních služeb, neboť tyto provozují jiná zdravotnická zařízení

Matematický model SWOT analýzy je uveden v příloze P XI.

8 NÁVRH PROJEKTU MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ LÁZNÍ HODONÍN

Úkolem projektové části je zpracování návrhu projektu podle výsledků provedených analýz v analytické části. Z výsledků provedených analýz, zejména ze závěrečné SWOT analýzy, vyplývá, že Lázně Hodonín jsou „zdravou“ prosperující organizací, která i v konkurenčním prostředí má dobré postavení. Nicméně byly zjištěny i slabé stránky, které je třeba odstranit, nebo alespoň eliminovat. Lázně Hodonín mají na trhu mnoho příležitostí, které je třeba využívat a neustále pracovat na svém účelu, tedy získání lázeňských hostů a udržení spokojenosti lázeňských hostů.

8.1 Stanovení strategických cílů

Lázně Hodonín jsou beze sporu velmi závislé na pacientech, kterým lázeňskou péči, a to jak komplexně, tak i příspěvkově, hradí zdravotní pojišťovny. Lázeňské služby jsou zdravotními pojišťovnami hrazeny na základě schválených poukazů na lázeňskou péči. Každé lázeňské zařízení má Ministerstvem zdravotnictví ČR schváleny indikace, které může léčit. Podle vládního návrhu by od 1. července letošního roku mělo dojít k významným změnám v indikačním seznamu. Tyto změny, pokud budou provedeny, budou významné, a Lázně Hodonín se na ně musí předem připravit.

8.1.1 Změny v indikačním seznamu

Podle vládního návrhu má v indikačním seznamu dojít k mnoha změnám. Nejvýraznějšími změnami jsou:

- změna doby pobytu v lázních u jednotlivých indikačních skupin z 28 dní léčby na 21 dní. Tato změna nemusí pro Lázně Hodonín znamenat nijak drastické snížení provozu lázní, a to z důvodu, že v současné době vrací cca 1500 – 1900 poukazů ročně s tím, že není možné z kapacitních důvodů těmto pacientům vyhovět;
- zrušení opakované lázeňské léčby u většiny indikací. Tato změna by měla daleko větší a horší dopad nejenom pro lázně Hodonín, ale pro celé lázeňství v České republice. V současném indikačním seznamu je u velké většiny indikací uvedeno, že je možné opakování lázeňské péče v jistém časovém intervalu. V navrhovaném indikačním seznamu je naopak u většiny indikací uvedeno, že je možná lázeňská léč-

ba jen jednou bez možnosti opakované léčby. Toto by znamenalo pro lázeňství velkou hrozbu.

8.1.2 Strategické cíle

Z provedených analýz bylo zjištěno, že v populaci roste poptávka po lázeňských službách. Dále bylo zjištěno, že Lázně Hodonín nevyužívají jodobromovou vodu k léčení všech indikací, k nimž je vhodná. Jedním ze strategických cílů tedy musí být rozšíření indikačních skupin, což by zajistilo Lázním Hodonín diverzifikaci pacientů.

Poptávka po lázeňských službách roste i mezi samoplátci. Na tuto skupinu je třeba se zaměřit zatraktivněním nabízených služeb. Je třeba reagovat na oblíbenost služeb wellness center.

Na základě výsledků analýz byly stanoveny dva strategické cíle

- rozšíření indikačních skupin, zejména pro získání dalších pacientů, jimž lázeňskou péči hradí zdravotní pojišťovny,
- zaměření na samoplátce rozšířením služeb.

K dosažení strategických cílů budou zpracovány návrhy projektů, a to:

- rozšíření indikačního seznamu
- výstavba wellness centra

8.2 Návrh projektu „Rozšíření indikačního seznamu“

Lázeňská léčba v Lázních Hodonín je založena na léčivých účincích jodobromové vody. Jak vyplynulo z výzkumů této vody, je možné ji využívat nejen ke koupelím, ale i k jiným prostředkům, zejména k inhalacím, průplachům nebo jako příměs do rašelinových zábalů a tampónů.

8.2.1 Cíl projektu a cílové skupiny

Rozšíření indikačních skupin by znamenalo zvýšení potenciálu Lázní Hodonín, neboť by se rozšířil okruh působnosti Lázní Hodonín o pacienty, kteří trpí jinými chorobami, než které jsou v lázních doposud léčeny. Rozšíření indikačních skupin umožňuje další využití jodobromové vody. Je třeba najít takové indikační skupiny, jejichž léčba využívá mimo jiné

stejných procedur, které jsou v Lázních Hodonín již poskytovány, a rozšíření o další specifické léčebné postupy a procedury by neznamenal příliš vysoké náklady.

Tyto požadavky splňují tyto nové indikační skupiny:

- léčba kožních nemocí
- léčba gynekologických nemocí.

Trh, o který by se jednalo při rozšíření indikací, je shrnut v následující tabulce, která obsahuje celkový počet pacientů léčených v lázních v celé České republice, jimž lázeňskou péči hradila zdravotní pojišťovna.

Tab. 14. Vybrané indikační skupiny a počet přijatých pacientů v ČR (Svaz léčebných lázní ČR, vlastní zpracování)

Lázeňská péče pro dospělé - počet přijatých pacientů v roce 2010. Vybrané indikační skupiny	
VII. Nemoci pohybového ústrojí	57855
X. Nemoci kožní	1277
XI. Nemoci gynekologické	1796

Z této tabulky vyplývá, že počet pacientů léčících se na nemoci kožní a gynekologické je v poměru s pacienty léčícími se na pohybové ústrojí malý. To znamená, že trh nových indikací je mnohem menší.

Nelze však opomenout samoplátce, kteří by mohli nových indikací využít, a to zejména z hlediska regionálního dosahu.

8.2.2 Postup schválení dalších indikačních skupin

Indikační skupiny zdravotním organizacím schvaluje Ministerstvo zdravotnictví ČR. V rámci projednávání vládního návrhu o změnách v indikačním seznamu si Lázně Hodonín v připomínkovém řízení požádaly o rozšíření indikací o nemoci kožní a gynekologické. Nyní probíhá proces schvalování navrženého vládního návrhu, v rámci něhož bude rozhodnuto i o rozšíření indikací pro Lázně Hodonín.

8.2.3 Zajištění provozu nových indikací

Pro řádný provoz nových indikací je třeba zajistit odborné lékaře, prostory, kde by tito lékaři ordinovali, vybavení prostorů ordinací a zajištění a vybavení prostorů, kde by byly

prováděny nové procedury. Vzhledem k předpokládanému malému poměru pacientů léčených na kožní nemoci a nemoci gynekologické vůči pacientům léčených na nemoci pohybového ústrojí, by odborný lékař s atestací na kožní nemoci a odborný lékař s atestací na gynekologické nemoci byli zaměstnáni na částečný úvazek a sdíleli by tedy jednu ordinaci s určeným rozpisem ordinačních dnů. Ordinance by byla zařízena v ordinační místnosti v budově Eva, která je plně vybavena, avšak nyní se využívá pouze příležitostně. Pro zajištění komfortu lékařů i pacientů bude prostor určený ke gynekologickému vyšetření oddělen neprůhlednou zástěnou. Nebude třeba měnit vybavení pokojů, neboť tito pacienti v obecné rovině žádné speciální vybavení pokojů nepotřebují.

V projektu rozšíření indikací se nejedná současně o zvýšení ubytovací kapacity Lázní Hodonín, proto ani zajištění léčby indikací neznamená výrazné zvýšení mzdových nákladů. Stávající zaměstnanci balneoprovozu by byli z části přesunuti k výkonu nových procedur.

8.2.3.1 Nemoci kožní

Pro zajištění lékařské péče na léčbu kožních nemocí je třeba zajistit odborného lékaře dermatologa. Lékařská prohlídka je v lázních prováděna jedenkrát týdně, proto i tento lékař by prováděl prohlídky pacientů jedenkrát týdně. V tomto ordinačním dnu by byl stanoven i nástup pacientů do lázní. Smluvený výkon dermatologa by odpovídal 0,2 pracovního úvazku. Z tohoto důvodu by byl smluvní vztah uzavřen s některým z lékařů provozujících soukromou praxi.

Dermatolog pro výkon své praxe potřebuje mít zajištěnu ordinaci. Dermatolog nepotřebuje žádné specializované pomůcky, pouze lůžko, na které se pacient může při lékařské prohlídce položit. Bylo by třeba nakoupit odbornou literaturu.

Nebude potřeba rozšiřovat sortiment zajišťovaných lékařských pomůcek, pouze se rozšíří sortiment léků podle požadavků dermatologa.

Lázeňské procedury, které budou pro pacienty s kožními nemocemi ordinovány, budou z velké části shodné jako procedury určené pro pacienty s chorobami pohybového ústrojí. Nebude třeba zavádět žádné nové procedury.

K zajištění provozu lázeňské léčby pacientů s kožními nemocemi nebude třeba dalšího odborného personálu, pouze bude třeba odborného zaškolení stávajících pracovníků zaměstnaných v balneologickém provozu.

8.2.3.2 *Nemoci gynekologické*

Lékařskou péči o pacientky s gynekologickými nemocemi zajišťují odborní lékaři gynekologové. Gynekolog by stejně jako dermatolog prováděl v lázních jedenkrát týdně lékařskou prohlídku pacientek, a to ve stanoveném ordinačním dnu. Ordinační den gynekologa by byl stanoven na jiný den než ordinační den dermatologa. V ordinačním dnu gynekologa by byl stanoven i nástup pacientek do lázní. Smluvený výkon gynekologa by odpovídal 0,2 pracovního úvazku, stejně jako u dermatologa. Rovněž by byl smluvní vztah uzavřen s některým z gynekologů provozujících soukromou praxi, popřípadě s některým z gynekologů zaměstnaných v nemocnici TGM v Hodoníně, která leží v bezprostřední blízkosti Lázní Hodonín.

Gynekologická ordinace musí být vybavena speciálním gynekologickým křeslem, určeným k vyšetření pacientky. Dále je potřeba zajistit nákup dalších pomůcek, a to gynekologických zrcátek, sterilizátor apod. Dále se rozšíří sortiment léků podle požadavků gynekologa. Bylo by třeba nakoupit odbornou literaturu.

Lázeňské procedury, určené pro pacientky s gynekologickými nemocemi, budou částečně shodné s procedurami určenými pro pacienty s chorobami pohybového ústrojí. Speciálními procedurami, jejichž provoz bude potřeba zajistit, budou:

- vaginální irrigace léčivou vodou. Jedná se o poševní výplach léčivou vodou a k této proceduře je třeba zajistit gynekologické křeslo a drobný zdravotnický materiál;
- intravaginální tampóny. Tyto tampóny se vyrábí z rozemleté rašeliny nejvyšší kvality smíchané s jodobromovou vodou, ve které se poté tampóny před aplikací pacientce namáčí. K zajištění provozu této procedury je tedy potřeba gynekologické křeslo a zařízení na výrobu léčivé směsi.

K výkonu obou těchto nových procedur bude stačit pouze jedna místnost, vzhledem k předpokládanému malému počtu pacientek současně se léčících na gynekologické nemoci. Tato místnost bude dále vybavena neprůhlednou zástěnou, která bude oddělovat prostor k výkonu procedury a odkládací plochy. Místnost bude zařízena v prostoru vodoléčby v budově Jindřich, kde je vybudován rozvod jodobromové vody, tedy ani další náklady na budování nových rozvodů vody by nevznikly.

K výkonu speciálních lázeňských procedur vaginální irrigace léčivou vodou a intravaginálních tampónů by byli nově zaškoleni stávající zaměstnanci, původním povoláním zdravotní sestry.

8.2.4 Smluvní jednání se zdravotními pojišťovkami

Schválení dalších indikačních skupin ministerstvem zdravotnictví pro Lázně Hodonín ještě neznamena, že lázeňská léčba těchto nemocí bude automaticky hrazena ze zdravotního pojištění. Lázně Hodonín mohou jednat se zdravotními pojišťovkami o uzavření smluv k úhradě lázeňských služeb na léčbu kožních a gynekologických nemocí až v době, kdy budou splněny všechny podmínky a zajištěno veškeré zázemí. Je na vůli jednotlivých zdravotních pojišťoven, zda s Lázněmi Hodonín smlouvy uzavřou na obě indikační skupiny nebo pouze na některou z nich nebo dokonce na žádnou.

8.2.5 Marketing

Po zajištění provozu nových indikačních skupin je třeba provést marketingové kroky, které by se zavedením další lázeňské péče obeznámily jak odbornou tak laickou veřejnost. Marketing by byl veden ve standardizovaných postupech tak, jak jej Lázně Hodonín běžně provádějí, tzn. mediální reklamní upoutávky v regionálních televizích a rozhledech, úprava webových stránek, výroba a distribuce nového propagačního materiálu, propagace na veletrzích apod. Dále by byly rozeslány osobní dopisy lékařům, zejména obvodním lékařům, dermatologům a gynekologům, kteří působí ve spádovém regionu Lázní Hodonín. V kongresovém sále lázní by byly konány přednášky s odborníkem o prospěšnosti procedur, konané pro laickou veřejnost. Pro širší využití marketingu za minimální náklady by byly využity i sociální sítě Facebook a YouTube, kde by byly umístěny krátké upoutávky na Lázně Hodonín.

8.2.6 Nákladová analýza

Pro zjištění nákladů navrhovaného projektu rozšíření indikačních skupin je potřeba provést nákladovou analýzu. Lázeňská léčba kožních nemocí a nemocí gynekologických využívá v převážné míře totožné procedury, které jsou v Lázních Hodonín již používány, což snižuje náklady na jejich zavedení. Finanční krytí tohoto projektu by bylo zajištěno výnosy běžného roku Lázní Hodonín.

Náklady na vybavení ordinace a místnosti pro výkon gynekologických procedur:

- 2 ks gynekologického křesla = 34.500,00 Kč á 1 ks = 69.000,00 Kč
- drobný lékařský materiál (gynekologická zrcátka) = 12.000,00 Kč
- sterilizátor = 26.813,00 Kč
- 2 ks neprůhledné zástěny = 1.700,00 Kč á 1 ks = 3.400,00 Kč
- odborná literatura (lékařské knihy) = 7.000,00 Kč
- přístroj na mletí rašeliny = výrobek na zakázku = 30.000,00 Kč

Náklady na stavební úpravy místnosti pro výkon gynekologických procedur:

- drobné stavebně technické úpravy (vymalování, rekonstrukce) = 10.000,00 Kč

Náklady na zaměstnance:

- odborný seminář zaměřený na kožní procedury pro 4 zaměstnance = 1.700,00 Kč
á 1 zaměstnanec = 6.800,00 Kč
- odborné školení na gynekologické procedury pro 4 zaměstnance = 4.500,00 Kč
á 1 zaměstnanec = 18.000,00 Kč

Náklady na marketing:

- 7.000 ks propagačních letáků (komplexní služba reklamní agentury) = 3,40 Kč
á 1ks = 23.800,00 Kč
- úprava webových stránek = 11.000,00 Kč
- 20x reklamní upoutávka v regionálním rozhlasu = 1080,00 Kč á 1 odvysílání v délce 30s = 21.600,00 Kč
- výroba reklamního spotu v regionální televizi = 5.000,00 Kč
- 4 týdenní reklamní upoutávka v regionální televizi = 10.400,00 Kč á 1 týden odvysílání (112 odvysílání) = 41.600,00 Kč
- osobní dopisy lékařům (papír, náklady vlastního tisku, obálka, poštovné) = 11,70 Kč á 1dopis = 11.700,00 Kč
- 3x diskuze s veřejností (zajištění propagace, odměna přednášejícího) = 3.000,00 Kč
á 1 diskuze = 9.000,00 Kč

- propagace na veletrzích = žádné další náklady nevznikají, jednalo by se o propagaci na veletrhu v rámci běžného roku s propagačním materiálem, jeho náklady jsou již započítány

Celkové náklady Lázní Hodonín na zajištění lékařské a lázeňské péče o pacienty s kožními a gynekologickými nemocemi by byly 312.913,00 Kč.

Tab. 15. Náklady projektu nových indikačních skupin (vlastní zpracování)

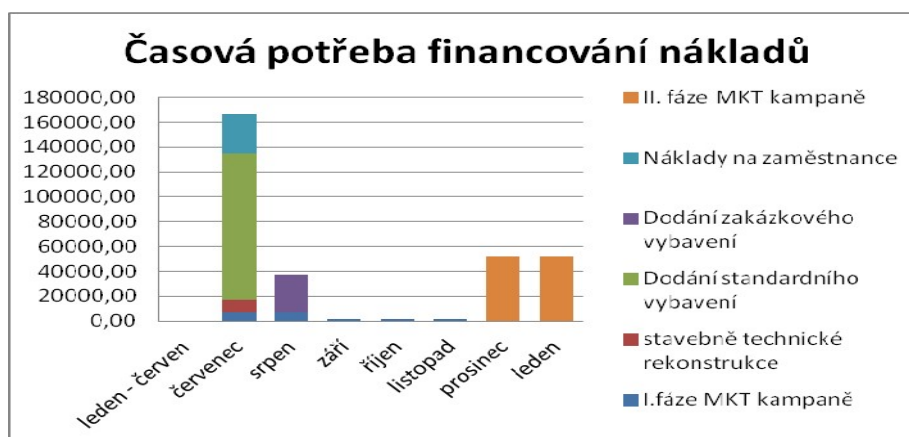
Náklady projektu zavedení nových indikačních skupin (cena v Kč)	
Náklady na vybavení ordinace a místnosti procedur	148 213,00 Kč
Náklady drobné stavební úpravy	10 000,00 Kč
Náklady na zaměstnance	31 000,00 Kč
Náklady na marketing	123 700,00 Kč
Náklady celkem	312 913,00 Kč

8.2.7 Zdroje financování

Lázně Hodonín každoročně z prostředků svého ročního rozpočtu obměňují zařízení, vybavení a provádí běžné údržby na objektu. Projekt rozšíření indikačních skupin je přes svůj možný kladný dopad nákladově malého rozsahu. Zdrojem financování by tedy byl rozpočet běžného roku, ve kterém by se s touto investicí počítalo. Při zvažované částce ve výši 312.913,00 Kč, vzhledem k výši ročnímu rozpočtu, není nutné, aby si Lázně Hodonín braly úvěr nebo žádaly o dotaci od zřizovatele. Žádost o dotaci od zřizovatele však není vyloučena a nelze předpokládat, že by zřizovatel takovéto žádosti nevyhověl.

Financování všech nákladů je záležitostí smluvního ujednání s dodavateli a bude hrazeno vždy po dodání zboží nebo po vykonání činnosti v časovém sledu tak, jak je uveden v časové analýze.

Ještě před realizací projektu je třeba znát časový rozvrh čerpání peněz v průběhu realizace projektu. Časové potřeba financování nákladů je uvedena v příloze P XII.



Obr. 8. Časová potřeba financování nákladů (vlastní zpracování)

8.2.8 Časová analýza

Časová analýza zavedení nových indikačních skupin vyjadřuje časový postup průběhu a termínů jednotlivých kroků, kterými jsou schválení indikačních skupin Ministerstvem zdravotnictví ČR, zařízení a vybavení ordinace a současně zařízení a vybavení místnosti pro provádění nových procedur, jednání a uzavření smluv se zdravotními pojišťovkami a propagace.

Sled činností k realizaci projektu:

- A schválení indikačních skupin Ministerstvem zdravotnictví ČR je prvním předpokladem k poskytování nových služeb. Předpokládaný termín účinnosti vládního návrhu indikačních skupin, kdy bude rozhodnuto i o Lázních Hodonín je 1. července 2012. V případě, že by tento termín nebyl splněn, odvíjel by se časový harmonogram projektu ode dne rozhodnutí o povolení rozšíření indikačních skupin Lázním Hodonín. Od tohoto termínu by Lázně Hodonín začaly realizovat projekt a zajišťovat provádění projektu. Pro tuto fázi projektu je třeba počítat s půlroční lhůtou. (180 dnů)
- B marketingová propagace může v omezené míře (určená pro samoplátce) začít ihned po schválení indikačních skupin, tak aby bez ohledu na výsledek jednání s pojišťovkami mohly lázně přijímat pacienty samoplátce. (150 dnů)
- C zahájení stavebně technické rekonstrukce místnosti, v níž by měly být prováděny nové procedury. Nejedná se o časově ani technicky náročné práce, proto by tato rekonstrukce měla být hotova do jednoho týdne od zahájení prací. (7 dnů)

- D objednání standardního zařízení a vybavení ordinace a místnosti pro provádění procedur. Dle současného stavu u dodavatelů je předpokládaná doba dodání objednaného zboží maximálně dva týdny. (14 dnů)
- E objednání zakázkové výroby (přístroj na mletí rašeliny) je zboží, které není skladem a předpokládaná dodací lhůta je šest týdnů. (42 dnů)
- F po dodání veškerého vybavení následuje instalace vybavení a zařízení ordinace a místnosti pro procedury. Vybavení není technicky složité, proto sestavení gynekologických křesel a konečné umístění veškerého vybavení zabere jeden den.
- G po dokončení všech předchozích bodů mohou Lázně Hodonín zahájit jednání se zdravotními pojišťovkami s cílem uzavřít se všemi devíti pojišťovkami smlouvy o úhradách zdravotních výkonů na lázeňskou péči v obou nových indikacích. Podle současné situace, kdy zdravotní pojišťovny nové smlouvy s novými subjekty i stávajícími subjekty uzavírají jen zřídka, může tento proces trvat i několik měsíců a není zde jistota, že Lázně Hodonín budou úspěšné. Předpokládané lhůta je nejpozději do čtyř měsíců od zahájení vyjednávání. Zde bude záležet na vyjednávacích schopnostech managementu Lázní Hodonín. Úspěchem by bylo uzavření smlouvy zejména se Všeobecnou zdravotní pojišťovnou, u níž je pojištěna většina pojištěnců. (120 dnů)
- H po uzavření smluv s pojišťovkami může být marketingová část projektu zahájena „naplno“ všemi naplánovanými způsoby. Předpoklad délky trvání této fáze marketingové kampaně jsou dva měsíce. Dále bude probíhat marketing v rámci běžného provozu. (60 dnů)

Tab. 16. Zadání činností projektu nových indikačních skupin (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Schválení indikační skupiny MZ ČR	180	
B	První fáze marketingové kampaně	150	A
C	Stavebně technické rekonstrukce	7	A
D	Objednání standardního zařízení	14	A
E	Objednání zakázkového vybavení	42	A
F	Instalace vybavení	1	C, D, E
G	Vyjednávání se zdravotními pojišťovkami a sepsání rozšíření plateb o další indikace	120	F
H	Druhá fáze marketingové kampaně	60	B, G

Časový postup prací lze znázornit pomocí síťového grafu. Pro vytvoření grafu bude použit program WinQSB a metoda CPM. Po zadání výše uvedených hodnot program vytvořil následující tabulku č. 16., z níž ve druhém sloupci je patrná kritická cesta projektu. Třetí sloupec uvádí délku činnosti. V dalších sloupcích jsou uvedeny nejdříve možné začátky a konce činností a poté nejpozdější možné začátky a konce činností. Z tabulky dále vyplývá celková délka projektu, která činí 403 dnů.

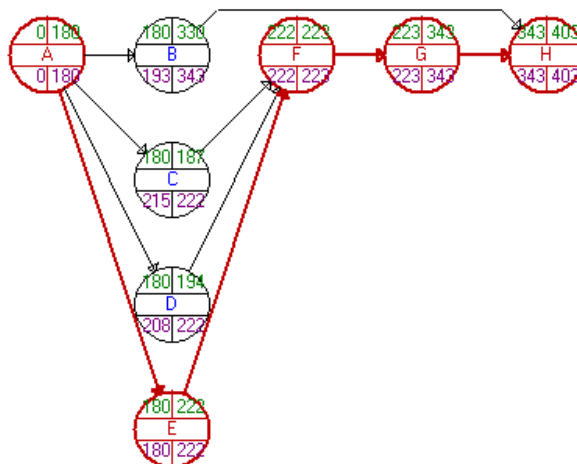
Byla vyhodnocena jedna kritická cesta:

- A → E → F → G → H

U činností B, C, D jsou vzhledem k délce činnosti na kritické cestě časové rezervy. Pokud se podaří zkrátit doba dodání výrobků na zakázku (činnost E), zmenší se tím časová rezerva u činností C, D. Vliv to bude mít i na zahájení druhé fáze marketingové propagace. Tím se zmenší i časová rezerva činnosti B.

Tab. 17. Výstup z programu WinQSB (vlastní zpracování)

04-20-2012 11:50:28	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	180	0	180	0	180	0
2	B	no	150	180	330	193	343	13
3	C	no	7	180	187	215	222	35
4	D	no	14	180	194	208	222	28
5	E	Yes	42	180	222	180	222	0
6	F	Yes	1	222	223	222	223	0
7	G	Yes	120	223	343	223	343	0
8	H	Yes	60	343	403	343	403	0
	Project Completion	Time	=	403	Days			
	Number of Critical	Path(s)	=	1				



Obr. 9. Výstupní graf z programu WinQSB znázorňující kritické cesty projektu (vlastní zpracování)

8.2.9 Riziková analýza

Projekt rozšíření indikačních skupin z hlediska předpokládaných nákladů ve výši 312.913,00 Kč je pouze malého rozsahu s ohledem na roční objem výnosů Lázní Hodonín ve výši cca 150.000.000,00 Kč. Přesto je třeba analyzovat možná rizika celého projektu. Seznámení se s možnými riziky ještě před realizací projektu může pomoci i jako prevence před jejich vznikem. Je však třeba brát na vědomí, že vznik všech možných rizik nelze ovlivnit vzhledem k jejich vnější povaze.

Rizika projektu jsou tato:

- neschválení rozšíření indikačních skupin ministerstvem zdravotnictví by znamenalo, že Lázně Hodonín by nadále nebyly oprávněny plánované služby vůbec poskytovat. Projekt by se nerealizoval a finanční riziko zde není. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je pouze 10 %, neboť zde není objektivní důvod pro neschválení žádosti.
- pozdní dodání objednaného vybavení ordinace a místnosti pro procedury by znamenalo zpoždění dokončení projektu a finanční dopad by byl závislý na délce prodloužení s dodáním. Nejedná se o finančně významné riziko a pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je vzhledem k dobrým dodavatelsko-odběratelským vztahům pouze 10 %. Opatřením proti vzniku rizika může být např. dohodnutá smluvní pokuta za pozdní dodání zboží nebo dojednání snížení kupní ceny při opožděném dodání.
- neuzavření smluv se zdravotními pojišťovnami je finančně významným rizikem. Jednání je vždy dvoustranné, avšak probíhá s devíti pojišťovnami samostatně, proto je celkový výsledek jednání nejistý. Zdravotní pojišťovny uzavírají nové smlouvy již omezeně, a to vzhledem k jejich tvrzení, že poptávka po zdravotních službách je již zajištěna jinými subjekty a nevidí důvod počet poskytovatelů rozšiřovat. Lázně Hodonín musí zdravotní pojišťovny přesvědčit prostřednictvím schopného managementu a jeho vyjednávacích schopností, a to zejména tím, že v Jihomoravském kraji není adekvátní léčba nových indikací zajištěna. Největší finanční ztráta by nastala v případě, že by se nepodařilo uzavřít žádnou smlouvu nebo pouze několik smluv, což by znamenalo, že by lázeňskou péčí hrazenou pojišťovnami využilo málo pacientů a výnosy od samoplátců by náklady na provoz nových procedur a lékařů

nemusely uhradit. Jednalo by i o zmařenou investici do celého projektu. Toto riziko je největší a má největší finanční dopad. Pravděpodobnost jeho vzniku je 50 %.

- riziko nezájmu o léčbu kožních a gynekologických nemocí má rovněž velký finanční dopad. Může se stát, že lékaři nebo pacienti nebudou mít o léčbu nemocí zájem. Pokud by lékaři lázně nepředepisovali a nedávali lázeňskou péči jako možnost nebo součást léčby, pacienti se o této možnosti nemusí vůbec dovědět. Naopak i při doporučení zde může být nezájem pacienta o lázeňskou péči v Lázních Hodonín vzhledem možné nedůvěře kvůli krátké praxi. V obou případech by se jednalo o zmařenou investici a ztrátový provoz těchto procedur. Pravděpodobnost vzniku rizika je 40 %.
- neúspěšnost marketingové kampaně by znamenala, že se veřejnost nedoví o léčbě nových indikací z důvodu špatně vedené kampaně nebo nezájmu veřejnosti o probíhající kampaň. Podle rozsahu neúspěšnosti kampaně by mohla nastat obdobná situace jako u rizik uvedených v předchozích bodech. Pravděpodobnost rizika je 20 %. Opatřením proti tomuto riziku a riziku uvedenému v předchozím bodu může být např. použití jiných marketingových prostředků.

8.2.10 Zhodnocení projektu rozšíření indikačních skupin

Z provedené nákladové, časové a rizikové analýzy vyplývá, že projekt rozšíření indikačních skupin by mohl Lázním Hodonín napomoci k obsazenosti lázní v případě, že dojde ke zrušení opakování lázeňské léčby, která znamená omezení přísunu pacientů. Nedá se předpokládat, že by přísun pacientů byl významný, ale získání dalších pacientů rozšiřuje akční rádius Lázní Hodonín. Existuje zde pravděpodobnost vzniku několika rizik, z nichž některá jsou významná a některá neovlivnitelná. Tato rizika mohou způsobit neúspěšnost celého projektu. Náklady na realizaci projektu nejsou vysoké a případný neúspěch projektu by pro Lázně Hodonín rozhodně nebyl likvidační.

8.3 Návrh projektu „Výstavba wellness centra“

Druhým stěžejním strategickým cílem je výstavba dalšího pavilonu Lázní Hodonín s wellness centrem. V populaci postupně roste obliba léčebných, relaxačních a sportovních aktivit. Lázně Hodonín se musí přizpůsobit tomuto trendu, což znamená zatraktivnit své služby

pro samoplátce. Samoplátci nejsou pouze pacienti, kteří bez příspěví zdravotní pojišťovny hledají léčbu pro svoji chorobu. Jsou to také osoby hledající místo, kde by našli klid a pohodu a současně udělali něco pro své zdraví. A právě pro uspokojení těchto potřeb je potřeba vybudovat a zařídit moderní wellness centrum jako další nabízenou službu. V roce 2007, kdy byla otevřena budova Eva, byl zahájen provoz pro samoplátce a byl rozšířen sortiment o poskytování některých wellness služeb. Prostředí však není dostatečně reprezentativní a je spíše vhodné pro lázeňské procedury. Ani sortiment wellness služeb není dostatečný, stále se jedná spíše o charakter léčení než relaxace.

Rozšíření služeb pro samoplátce je krokem k zajištění klientely pro případ plánované změny indikačních skupin a tím omezení přísunu pacientů s hrazenou lázeňskou péčí z veřejného zdravotního pojištění. Cílovými zákazníky nebudou pouze ubytovaní hosté lázní, ale zejména široká veřejnost. Širokou veřejností budou jednak docházející zákazníci, tedy obyvatelé regionu, a jednak hosté, kteří budou moci využít i ubytování v budově Eva. Spojení využívání relaxace s pobytem v rámci dovolené by mohlo zvýšit celkovou ubytovací vytíženost, pokud by byla z důvodů změny indikačních skupin nevyužitá.

8.3.1 Cíl projektu

Cílem projektu je vybudování wellness centra, které bude zahrnovat postavení další budovy v lázeňském areálu a vybavení budovy zařízením pro poskytování služeb wellness centra. Budova wellness centra bude s ostatními budovami spojena spojovacími krčky.

Výhodou poskytování služeb wellness je nenáročnost na odbornou kvalifikaci osob, které je vykonávají. Odbornosti je učiněno zadost i jen např. masérským kurzem. Není třeba speciálního vzdělání a zdravotních akreditací. Nejsou ani vázány na léčivý zdroj. Z těchto důvodů by zavedení služeb wellness pro Lázně Hodonín z hlediska personálního zajištění není náročné.

Náročnost na technické vybavení záleží na druhu služby, kterou wellness poskytuje. Např. masérské služby jsou na vybavení podstatně méně náročné než whirlpool, podvodní masáž, sauna apod.

Nevýhodou wellness služeb pro Lázně Hodonín oproti lázeňským službám je, že nemají zajištěn přísun pacientů, kterým jejich lázeňskou péči hradí zdravotní pojišťovny. Jsou tedy náročnější na marketing.

Lázně Hodonín si musí být vědomy, že třebaže je atraktivita prostředí díky popularitě wellness služeb v populaci vysoká, je zde vysoká i hrozba vstupu konkurentů. Proto Lázně Hodonín musí vsadit na výjimečnost nabízených služeb.

8.3.2 Vybrané wellness služby

Základní podmínkou pro zahájení plánování projektu je výběr služeb, které by Lázně Hodonín měly poskytovat.

Byly vybrány tyto služby:

- recepce
- centrální bar
- vodní svět
 - plavecký bazén délky 25m se třemi plaveckými dráhami a relaxačním zákoutím
 - malý relaxační bazén s vířivkami
 - vířivka s vířivými proudy podvodní masáže
 - aroma koupele jako přísadové koupele s výběrem vůně
 - odpočinková zóna
- saunový svět
 - finská sauna kde se vlhkost vzduchu zvyšuje poléváním horkých kamenů vodou a aroma esencemi
 - turecká sauna, která využívá principu vlhkosti vzduchu 80 až 100 % a teplota je 40 až 55 °C
 - aroma sauna, která využívá princip vlhkosti vzduchu kolem 15 až 30 % a teplota je 40 až 55 °C
 - parní solná sauna, kde je přiváděno sálavé teplo o teplotě 42 až 45 °C, současně je vháněn čerstvý vzduch s příměsí minerálních solí
 - ochlazovací místnost s chladným vzduchem o teplotě cca 10 °C a bazénkem s chladnou vodou

- Kneipův chodník jako soustava bazének s různou teplotou vody, v některých bazéncích jsou umístěny kamínky na masáž chodidel
- svět masáží
 - masáž lávovými kameny
 - baňková masáž
 - lymfatická masáž
 - ájurvédská masáž
 - anticelulitidová masáž
 - klasická relaxační masáž
- polární svět – celotělová kryoterapie v místnosti s kabinkou vychlazenou na minus 110 až 160 °C
- solárium
 - horizontální solárium
 - vertikální solárium
- fitness
 - posilovna vybavená běžeckými pásy, steppery a rotopedy
 - tonning systems jako soubor osmi posilovacích strojů
- studio krásy
 - VacuShape, což je uzavřený chodící pás, v němž je vytvářeno teplo
 - vibrosauna, což je suchá sauna a polstrovaným vibrujícím lůžkem, kam je vháněn suchý horký vzduch ionizací zbavený všech škodlivin

V budově bude pro všechny hosty zařízena centrální šatna s převlékárnou. Zvlášť budou zajištěny sprchy a WC na každém patře budovy.

8.3.3 Realizace stavby wellness centra

Před započítím realizace stavby je třeba nechat vypracovat stavebnětechnickou projektovou dokumentaci. Zpracování projektové dokumentace bude zadáno externímu subjektu na

základě vypsání výběrového řízení. Součástí zpracované projektové dokumentace jsou i potřebná povolení na dopravní a technickou infrastrukturu a rozhodnutí o povolení stavby stavebním úřadem.

Vzhledem k tomu, že stavba nové budovy bude probíhat za plného provozu lázní, je nezbytné, aby stavební práce probíhaly rychle a koordinovaně. Nová budova bude umístěna za budovou balneoprovozu a stranou budovy Eva v části, kde je umístěno kongresové centrum.

Pro výběr dodavatele stavebních prací bude vypsáno výběrové řízení. Bude vybrán jeden dodavatel stavebních prací. Stavebním dozorem bude pověřen zaměstnanec Lázní Hodonín, a to technický náměstek, který je akreditovaný inženýr ve výstavbě.

Před započítím stavby budou vypsána výběrová řízení na vybavení technologiemi wellness centra formou pobídky. Před dostavbou hrubé stavby budou již tato výběrová řízení ukončena, budou sepsány smlouvy na dodávky technologií včetně určení termínů dodání.

Po dokončení stavebních prací bude instalováno zařízení prostor nábytkem, zařízením posilovny, zařízením baru a recepce.

Při výstavbě nové budovy bude potřeba po dokončení stavebních prací udělat terénní úpravy lázeňského parku, který bude stavbou dotčen.

8.3.4 Personální zajištění provozu

Pro zajištění provozu nové budovy s wellness centrem přijmou Lázně Hodonín nové zaměstnance. Vytvoří se 27 nových pracovních míst, a to k zajištění technického a provozního provozu (recepční, uklízečky, plavčík, maséři, trenér fitness atd.). K provozu služeb, které vyžadují kvalifikaci obslužného personálu, bude potřeba vyškolení tohoto personálu ještě před zahájením provozu.

8.3.5 Propagační kampaň

Propagační kampaň bude probíhat ve dvou fázích, a to před otevřením nové budovy a po zahájení provozu wellness centra. Celková kampaň musí mít vzestupnou tendenci, kdy zpočátku bude veřejnost seznámena s přípravou projektu a posléze o zahájení prací jen několika prostředky. V období nejméně dva měsíce před plánovaným otevřením wellness centra musí již probíhat masívní kampaň.

O rozšíření služeb Lázní Hodonín je veřejnost potřeba seznámit ještě před dokončením nové budovy. V průběhu výstavby nové budovy bude v prostorách lázní vystaven projekt s vizualizací, který si návštěvníci lázní budou moci prohlédnout. V lázních bude dále instalována projekce, která bude promítat virtuální prohlídku nové budovy. Vizualizace nové budovy bude umístěna i na webové stránky. Pravidelně budou podávány informace o probíhající výstavbě v regionálním tisku a regionálních televizích.

Lázně Hodonín budou nové wellness centrum prezentovat na veletrzích ještě před zahájením provozu a informací o předpokládaném datu zahájení provozu.

Před plánovaným zahájením provozu bude zahájena širokospektrální marketingová kampaň a cílem vzbudit o nové wellness centrum zájem široké veřejnosti.

Nabídka nových služeb bude vysílána každý den v regionální televizi. Regionální televize je provozována Městem Hodonínem a vysílání reklamy bude pro Lázně Hodonín zdarma.

Reklamní spoty o termínu otevření wellness centra s výčtem nabídky služeb bude vysílána v regionálních rozhlasích Rádio Jih a Rádio Dyje. Tyto spoty budou v obou rádiích vysílány po dobu dvou měsíců 3x denně.

Informace o termínu zahájení provozu wellness centra bude odprezentována v hlášeních místních rozhlasů v okolních obcích.

V odborných časopisech budou publikovány reklamní články, a to v časopisech, kde již Lázně Hodonín publikovaly (Moje zdraví, Zdraví, 40+ Moje Generace, Revue 50+, Marianne, Madame, Glanc, Vlasta, Dovolená pro Vás atd.) a dále v časopisu Kosmetika&Wellness a na webových stránkách, kde se Lázně Hodonín již prezentují. Touto formou propagace bude oslovena odborná i laická veřejnost.

Dále budou reklamní články publikovány ve všech regionálních tiskovinách, a to opakovaně s obměnou zaměřením na jinou novou službu. Lázně Hodonín vydají katalog nových služeb s ceníkem. Tento katalog bude dostupný v lázeňských budovách a v informačním centru Města Hodonína.

Budou vytvořeny plakáty a vylepeny opakovaně na všech plakátovacích plochách v městě Hodoníně, ve všech městech a obcích regionu, a dále ve všech zařízeních Města Hodonína, zejména ve všech sportovních zařízeních, v Hotelu Krystal, atd. Dále budou vytvořeny re-

klamní billboardy, které budou umístěny u všech vjezdů do města a dále na dálnici D2 a na komunikaci 55.

Budou vytvořeny dva typy letáků. Jeden typ letáků bude koncipován jako pozvánka a bude určen ke vhození do všech poštovních schránek v městě Hodoníně a okolních obcích. Druhý typ letáku bude informativní a bude dostupný v lázeňských budovách, v informačním centru Města Hodonína a dále ve všech zařízeních Města Hodonína.

Stávajícím hostům samoplátcům budou rozeslány osobní dopisy s nabídkou nových wellness služeb.

Internetové stránky Lázní Hodonín budou doplněny o vizuální prohlídku wellness centra s nabídkou wellness služeb, jejich popisem a prezentací přínosu pro fyzické a psychické zdraví zákazníka.

Běžným komunikačním prostředkem mladých lidí, a místem, kde získávají mnoho informací jsou sociálních sítě Facebook a YouTube. Proto Lázně Hodonín umístí krátké upoutávky na budované wellness centrum a na těchto sítích. Tyto upoutávky budou měnit podle aktuální fáze projektu.

8.3.6 Nákladová analýza

Pro zjištění nákladů navrhovaného projektu výstavby wellness centra je potřeba provést nákladovou analýzu. Jedná se stavbu budovy a zařízení budovy pro provozování technicky náročných služeb. Předpokládané náklady jsou vysoké. Finanční krytí tohoto projektu by bylo zajištěno takto:

- část nákladů ve výši 40 % by mělo být kryto z dotačního titulu obdobného, jako byl využit pro dostavbu budovy Eva a Lázní Lednice, tedy z regionálního operačního programu NUTS Jihovýchod, prioritní osa 2;
- zbývající část nákladů by byla kryta bankovním úvěrem, který by si vzal zřizovatel, tedy Město Hodonín.

Náklady na stavbu nové budovy:

- stavebnětechnický projekt = 400.000,00 Kč
- stavební dozor zajištěný zaměstnancem = 0,00 Kč

- stavební práce včetně elektroinstalace, vodoinstalace, topení a včetně všech přípojek k inženýrským sítím = 83.500.000,00 Kč
- úprava parku = 1.300.000,00 Kč

Náklady na vybavení wellness centra:

- nábytek (recepce, bar, šatny, sauny, odpočinkové zóny, masážní místnosti, solária, fitness, studio krásy, technické místnosti) = 2.500.000,00 Kč
- vodní svět
 - plavecký bazén = 7.300.000,00 Kč
 - malý relaxační bazén s vířivkami = 425.000,00 Kč
 - vířivka s vířivými proudy podvodní masáže = 400.000,00 Kč
 - aroma koupele = 280.000,00 Kč
 - odpočinková zóna = 320.000,00 Kč
- saunový svět
 - finská sauna = 650.000,00 Kč
 - turecká sauna = 430.000,00 Kč
 - aroma sauna = 290.000,00 Kč
 - parní solná sauna = 310.000,00 Kč
 - ochlazovací místnost = 305.000,00 Kč
 - Kneipův chodník = 180.000,00 Kč
- svět masáží
 - 3x masážní stůl = 32.000,00 Kč á 1 ks = 96.000,00 Kč
 - masážní pomůcky = 8.000,00 Kč
- polární svět
 - kryokabina včetně příslušenství = 620.000,00 Kč
- solárium
 - horizontální solárium = 390.000,00 Kč

- vertikální solárium = 334.000,00 Kč
- fitness
 - 4 ks běžeckých pásů = 89.000,00 Kč á 1 ks = 356.000,00 Kč
 - 4 ks stepperů = 95.000,00 Kč á 1 ks = 380.000,00 Kč
 - 4 ks rotopedů = 116.000,00 Kč á 1 ks = 464.000,00 Kč
 - tonning systems = 773.000,00 Kč
- studio krásy
 - VacuShape = 430.000,00 Kč
 - vibrosauna = 520.000,00 Kč

Náklady na zajištění finančního krytí:

- vyřízení bankovního úvěru = v podmínkách výběrového řízení bez poplatku za vyřízení bankovního úvěru = 0,00 Kč

Náklady na zaměstnance:

- masérský kurz pro 12 zaměstnance = 7.900,00 Kč á 1 zaměstnanec = 94.800,00 Kč
- trenérský kurz pro 2 zaměstnance = 5.600,00 Kč á 1 zaměstnanec = 11.200,00 Kč
- kurz plavčíka zajišťuje zřizovatel = 0,00 Kč

Náklady na spuštění provozu:

- náklady na instalaci nábytku a vybavení, jehož instalace není v ceně dodávky = 36.000,00 Kč
- generální úklid prostor před zahájením provozu = 20.000,00 Kč

Náklady na marketing:

- výstava projektu (tisk) = 5.000,00 Kč
- výroba virtuální prohlídky = 25.000,00 Kč
- vizualizace na webových stránkách = 11.000,00 Kč
- 10x informace o stavbě v regionálním tisku = 15.000,00 Kč á 1 zveřejnění = 150.000,00 Kč

- 2.000 ks letáků na propagaci na veletrzích = 3,40 Kč á 1 leták = 6.800,00 Kč
- výroba reklamního spotu = 5.000,00 Kč
- osmi týdenní reklamní upoutávka v regionální televizi = 9.750,00 Kč á 1 týden odvysílání (112 odvysílání) = 78.000,00 Kč
- 60x reklamní upoutávka v regionálním rozhlase = 600,00 Kč á 1 odvysílání v délce 20s = 36.000,00 Kč
- 40x vysílání v místním rozhlase v desíti obcích = 50 Kč za 1 vysílání = 2.000,00 Kč
- 8 týdnů reklamní leták v kabelové televizi v deseti obcích = 100,00 Kč za 1 týden = 8000,00 Kč
- reklamní články v 10 časopisech = průměrná cena za ¼ strany reklamy = 7.800,00 Kč á 1 zveřejnění = 78.000,00 Kč
- 4x reklama v týdeníku Slovácko = 15.000,00 Kč á 1 zveřejnění = 60.000,00 Kč
- 1.500 ks katalogů s ceníkem = 6,00 Kč á 1 ks = 9.000,00 Kč
- 500 ks plakátů = 27,00 Kč á 1 plakát = 13.500,00 Kč
- vlastní rozvoz plakátů (náklady na dopravu) = 3.000,00 Kč
- 8ks billboardů = 3.000,00 Kč á 1 ks = 24.000,00 Kč
- pronájem 8 ks billboardů = 2.500,00 Kč á 1ks/měsíc = 40.000,00Kč
- 25.000 ks propagačních letáků do schránky (komplexní služba reklamní agentury) = 1,00 Kč á 1ks = 25.000,00 Kč
- roznos 25.000 ks letáků prostřednictvím České pošty, s.p. = 0,58 Kč á 1 leták = 14.500,00 Kč
- 7.000 ks propagačních letáků (komplexní služba reklamní agentury) = 3,40 Kč á 1 ks = 23.800,00 Kč
- 1.000 ks osobních dopisů samoplátcům (papír, náklady vlastního tisku, obálka, poštovné) = 11,70 Kč á 1dopis = 11.700,00 Kč

Celkové náklady na výstavbu wellness centra by byly 103.752.300,00 Kč včetně DPH.

Tab. 18. Náklady projektu výstavby wellness centra (vlastní zpracování)

Náklady vybudování WELLNESS CENTRA (cena v Kč)	
Náklady na stavbu	85 200 000,00 Kč
Náklady na vybavení - nábytek	2 500 000,00 Kč
Náklady - vodní svět	8 725 000,00 Kč
Náklady - saunový svět	2 165 000,00 Kč
Náklady - svět masáže	104 000,00 Kč
Náklady - polární svět	620 000,00 Kč
Náklady - solárium	724 000,00 Kč
Náklady - fitness	1 973 000,00 Kč
Náklady - studio krásy	950 000,00 Kč
Náklady na zajištění úvěru	0,00 Kč
Náklady - zaměstnanci	106 000,00 Kč
Náklady na instalaci	56 000,00 Kč
Náklady na marketing	629 300,00 Kč
Náklady celkem	103 752 300,00 Kč

8.3.7 Zdroje financování

Jedním ze zdrojů financování tohoto projektu bude využit bankovní úvěr ve výši 60 % nákladů projektu. Druhým zdrojem prostředků budou peněžní prostředky z dotačního titulu. Vzhledem k tomu, že prostředky z dotačního titulu budou poskytnuty žadateli až po realizaci projektu a splnění všech podmínek dotace, je třeba, aby na začátku realizace projektu úvěr kryl všechny náklady projektu. Jakmile bude projekt dokončen a zřizovatel obdrží peněžní prostředky z dotace, bude část úvěru ve výši 40 % nákladů projektu uhrazena.

Lázně Hodonín, resp. zřizovatel lázní Město Hodonín, jsou dlouholetými klienty Komerční banky, a.s. Město Hodonín, pokud potřebuje využít pro financování svých investic bankovní úvěr, vyhláší na tento úvěr výběrové řízení. Ve většině případů Komerční banka, a.s. nabízí nejvýhodnější podmínky. Důvodem je zřejmě i skutečnost, že Město Hodonín má v Komerční bance, a.s. veden běžný účet a taktéž zde má uloženy své finanční rezervy ve formě různých dlouhodobých termínovaných vkladů. Ve vyhlášeném výběrovém řízení Město Hodonín předpokládá standardní podmínky úvěru:

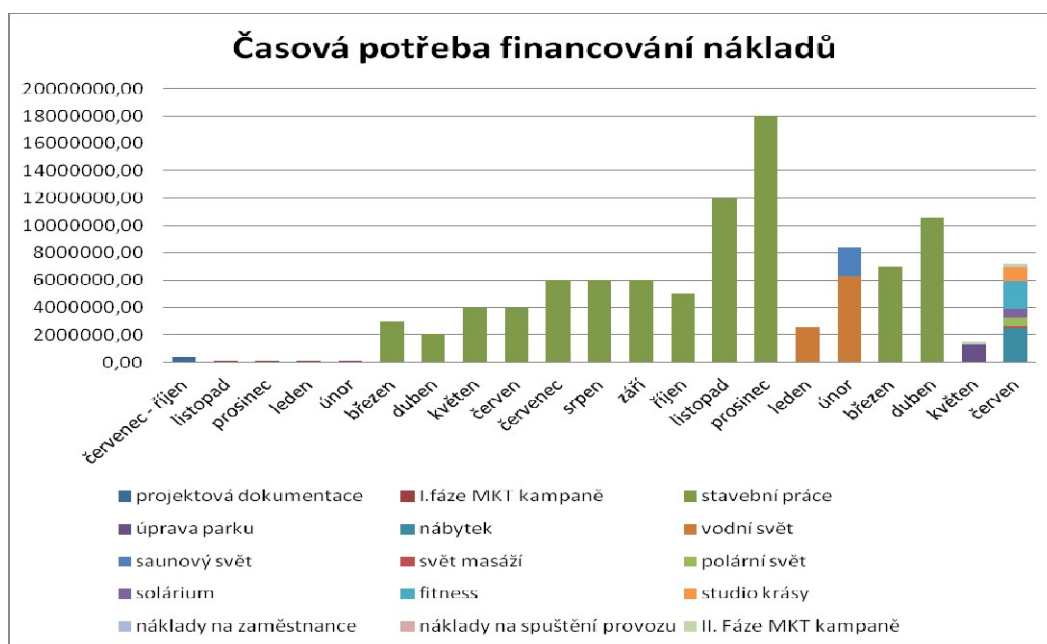
- nulové poplatky za vyřízení a uzavření úvěru
- co nejnižší úrokovou míru úvěru
- bez nutnosti zřízení zástavního práva na nemovitost
- možnost předčasného splacení úvěru
- minimální roční poplatek za služby
- minimální poplatek za správu úvěru

- sjednaná doba úvěru na dobu nejvýše deseti let
- postupné uvolňování prostředků dle potřeby
- lhůta, do které je nutné úvěr vyčerpat
- lhůta, kdy se začne splácet úvěr

Podle výsledku výběrového řízení na úvěr Město Hodonín zhodnotí, zda je výhodnější vzít si na krytí nákladů úvěr, nebo zda bude náklady kryt z finančních rezerv. Hodnocení výhodnosti úvěru bude posuzováno zejména podle poměru výše úrokové sazby, kterou se zhodnocují finanční rezervy a podmínek nabízeného úvěru. Další variantou krytí nákladů je kombinace úvěru ve výši 60 % a krytí vlastními zdroji z finančních rezerv ve výši 40 % až do doby obdržení dotace. Lázně Hodonín by zřizovateli úvěr splácely formou měsíčního nájmu wellness centra.

Zmiňovaný dotační titul bude žádán z regionálního operačního programu NUTS Jihovýchod, prioritní osa 2, ve výši 40 % z celkových nákladů projektu. Tento dotační titul velmi vhodným způsobem financování.

Vzhledem k rozsáhlosti tohoto projektu je velmi důležitá otázka čerpání úvěru v různém časovém sledu. Vše je vázáno na dodací podmínky dodavatelů stavebních prací i dodavatelů technologií a zařízení. Peněžní prostředky na krytí jednotlivých nákladů budou nejprve brány z volných prostředků zřizovatele, který si je poté podle potřeby vyčerpá z úvěru. Na krytí nákladů na stavbu budovy budou peněžní prostředky uvolňovány postupně podle ujednaných podmínek s dodavatelem stavebních prací, zejména podle ukončování jednotlivých stavebních prací. Úhrada technologií a vnitřního vybavení bude prováděna vždy ihned po jejich dodání, stejně jako ostatních provedených činností v sledu podle časové analýzy. Časová potřeba finančního krytí v průběhu realizace projektu je nutná z důvodů včasného zajištění prostředků a je uvedena v příloze P XIII.



Obr. 10. Časová potřeba financování nákladů (vlastní zpracování)

8.3.8 Časová analýza

Časová analýza výstavby wellness centra vyjadřuje časový postup průběhu a termínů jednotlivých kroků, a to stavby budovy, zařízení a vybavení prostor, technické vybavení, a propagace wellness centra.

Jednotlivé činnosti potřebné k realizaci projektu jsou:

- A zadání a vypracování stavebnětechnické projektové dokumentace je prvním krokem zahájení projektu. Zpracování projektové dokumentace je, vzhledem k rozsahu projektu, časově náročné. Je třeba počítat s dobou pěti měsíců, v průběhu níž bude jednak zpracována projektová dokumentace a vyřízena povolení Vodovodů a kanalizací Hodonín, a.s. a Jihomoravské plynárenské, a.s. a získání požadavků na splnění hygienických norem. (150 dnů)
- B první fáze propagace začne probíhat po dokončení projektové dokumentace a bude vedena celou dobu stavby až po zahájení intenzivní propagace (540 dnů)
- C po zpracování projektové dokumentace bude podána na stavební úřad žádost na stavební povolení. Lhůta pro rozhodnutí stavebního úřadu je 30 dnů.

- D současně bude vyřizováno finanční krytí vyřízením dotace z regionálního operačního programu NUTS Jihovýchod, prioritní osa 2 a bankovního úvěru (výběrové řízení na bankovní úvěr. Tato fáze si vyžádá 3 měsíce. (90 dnů)
- E po získání stavebního povolení budou vypsána výběrová řízení na dodavatele stavebních prací. Pro splnění podmínek zákona o veřejných zakázkách je třeba počítat s třemi měsíci, než bude výběrové řízení ukončeno. (90 dnů)
- F současně budou vypsána výběrová řízení i na dodavatele jednotlivých technologií, kde je opět třeba počítat se třemi měsíci trvání této fáze. (90 dnů)
- G postavení hrubé stavby budovy si vyžádá vzhledem k rozsahu a náročnosti 10 měsíců. (300 dnů)
- H následovat budou rozvody vody, topení a elektroinstalace, budou instalovány okení a dveřní výplně. Tyto práce si vyžádají 2 měsíce. (60 dnů)
- I jakmile budou dokončeny běžné stavební práce, začne se s vybavováním interiéru. Nejprve budou pozváni dodavatelé technologií, které vyžadují drobné stavební a technické úpravy a dostavby. Tato fáze si vyžádá 2 měsíce. (60 dnů)
- J poté proběhne dokončení drobných stavebních prací (např. dokončení obkladů a dlažeb po instalaci technologií bazénů, saun atd., výmalba prostor). Tato fáze si vyžádá 2 měsíce. (60 dnů)
- K úprava lázeňského parku po dokončení stavebních prací bude nezbytná, neboť stroje a technika a stavební materiál budou přemísťovány z části i přes park. Úprava lázeňského parku si vyžádá 1 měsíc. (30 dnů)
- L poté bude provedena kolaudace stavby k určenému využití. Kolaudační rozhodnutí vydává stavební úřad a na jeho vydání (po doložení všech potřebných dokumentů) je určena lhůta 30 dnů.
- M poté budou prostory vybaveny nábytkem a stroji a pomůckami k poskytování wellness. Instalace vybavení si vyžádá 1 měsíc. (30 dnů)
- N po instalaci veškerého vybavení bude proveden generální úklid všech prostor, který si vyžádá jeden týden. (7 dnů)

- O před otevřením wellness centra pro veřejnost bude spuštěn zkušební provoz, který si včetně napuštění bazénů a technické kontroly všech zařízení vyžádá 2 dny.
- P poslední dva měsíce před plánovaným zahájením provozu začne intenzivní propagace. (60 dnů)
- Q dva měsíce před plánovaným zahájením provozu budoucí zaměstnanci, u nichž to bude potřeba, zahájí absolvování kvalifikačních kurzů a kurzů obsluhy specializovaných strojů a zařízení. (60 dnů)
- R zahájení provozu. (1 den)

Tab. 19. Zadání činností projektu nových indikačních skupin (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Zadání a vypracování projektové dokumentace	150	
B	První fáze marketingové kampaně	540	A
C	Vyřízení stavebního povolení	30	A
D	Vyřízení finančního krytí	90	A
E	Výběrové řízení na dodavatele stavebních prací	90	C
F	Výběrová řízení na dodavatele technologií	90	C
G	Postavení hrubé stavby	300	D, E
H	Elektroinstalace, vodo-topo, okna	60	G
I	Montáž technologií	60	F, G
J	Dokončovací stavební práce	60	H, I
K	Úprava lázeňského parku	30	J
L	Kolaudace stavby	30	J
M	Zařízení interiérů	30	L
N	Generální úklid	7	K, M
O	Zkušební provoz	2	N
P	Druhá fáze marketingové kampaně	60	B, J
Q	Nábor a kvalifikační kurzy zaměstnanců	60	J
R	Zahájení provozu	1	O, P, Q

Časový postup činností lze znázornit pomocí síťového grafu. Pro vytvoření grafu bude použit program WinQSB a metoda CPM. Po zadání výše uvedených hodnot program vytvořil následující tabulku č. 19, z níž je ve druhém sloupci patrná kritická cesta projektu. Třetí sloupec uvádí délku činnosti. V dalších sloupcích jsou uvedeny nejdříve možné začátky a konce činností a poté nejpozdější možné začátky a konce činností. Z tabulky dále vyplývá celková délka projektu, která činí 760 dnů.

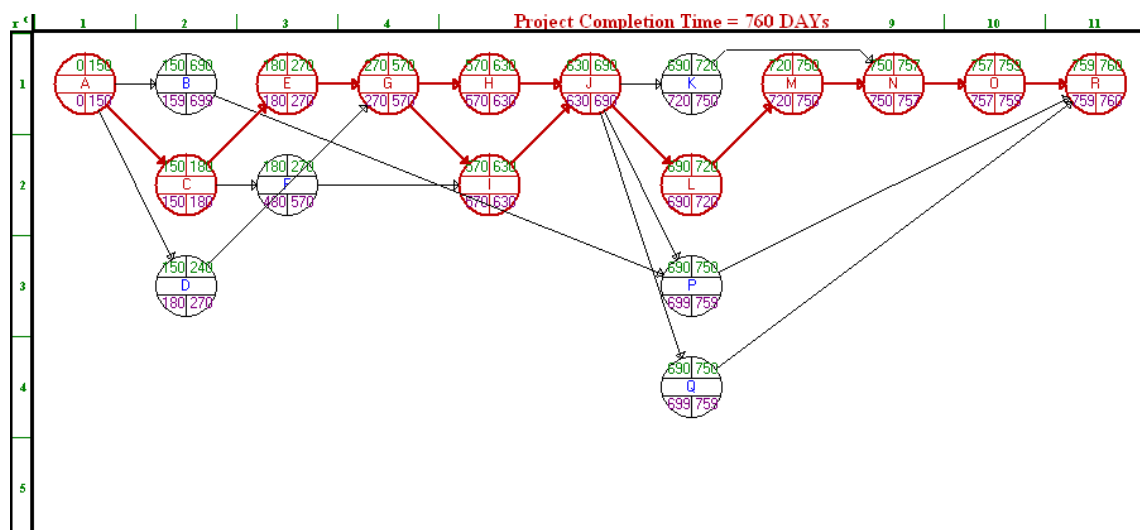
Byly vyhodnoceny dvě kritické cesty:

- A → C → E → G → H → J → L → M → N → O → R
- A → C → E → G → I → J → L → M → N → O → R

U činností B, D, F, K, P a Q byly zjištěny časové rezervy vzhledem k délce činnosti, na kterou na kritické cestě navazují. Zejména činnost F vykazuje velkou časovou rezervu, neboť je naplánována v časovém předstihu z důvodů vhodnosti časové kumulace výběrových řízení na stavební práce a na dodávku technologií. Dodavatel stavebních prací bude mít možnost technické spolupráce s dodavatelem technologií a stavba na technologie bude postavena tak, aby přesně vyhovovala kritériím technologií. S časovou rezervou musí být počítáno i při přípravě smluv na dodávku technologií tak, aby Lázně Hodonín nečelily penalizacím v případě zpoždění stavebních prací. V případě činnosti K je časová rezerva vázána na dokončení veškerých stavebních prací a není účelné zahájit tuto činnost dřív. Ostatní časové rezervy jsou vzhledem k celkové délce projektu zanedbatelné.

Tab. 20. Výstup z programu WinQSB (vlastní zpracování)

04-11-2012 10:22:41	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	150	0	150	0	150	0
2	B	no	540	150	690	159	699	9
3	C	Yes	30	150	180	150	180	0
4	D	no	90	150	240	180	270	30
5	E	Yes	90	180	270	180	270	0
6	F	no	90	180	270	480	570	300
7	G	Yes	300	270	570	270	570	0
8	H	Yes	60	570	630	570	630	0
9	I	Yes	60	570	630	570	630	0
10	J	Yes	60	630	690	630	690	0
11	K	no	30	690	720	720	750	30
12	L	Yes	30	690	720	690	720	0
13	M	Yes	30	720	750	720	750	0
14	N	Yes	7	750	757	750	757	0
15	O	Yes	2	757	759	757	759	0
16	P	no	60	690	750	699	759	9
17	Q	no	60	690	750	699	759	9
18	R	Yes	1	759	760	759	760	0
	Project	Completion	Time	=	760	DAYs		
	Number of	Critical	Path(s)	=	2			



Obr. 11. Výstupní graf z programu WinQSB znázorňující kritické cesty projektu (vlastní zpracování)

8.3.9 Riziková analýza

Projekt výstavby wellness centra je časově a finančně náročný projekt. Proto je třeba předem analyzovat možná rizika celého projektu. Znalost rizik ještě před realizací projektu slouží i jako následná prevence před jejich vznikem. Některým rizikům je možné předejít přijetím opatření, některá rizika ovlivnit nelze, lze se však na jejich vznik připravit.

Celkové předpokládané náklady na realizaci projektu jsou 103.752.300,00 Kč. Finanční krytí bude zajištěno jednak dotací, o kterou bude žádat zřizovatel, a která je běžně poskytována ve výši 40 % celkových nákladů na realizaci projektu, což v případě tohoto projektu činí 41.500.920,00 Kč. Zbývající část předpokládaných nákladů, tedy 62.251.380,00 Kč, bude kryta z bankovního úvěru zřizovatele.

Rizika projektu jsou tato:

- nezískání dotačního titulu je velkou hrozbou, neboť záleží na splnění stanovených podmínek pro přiznání dotace a na lidském faktoru. Lázně Hodonín, které dotaci využívají, mají zkušenosti se získáváním dotačních titulů. Avšak žadatelem o dotace je zřizovatel. Žádost může zkomplikovat například politická situace na hodonínské radnici tím, že se změní vedení města, které bude upřednostňovat jiné priority. Pokud by dotace nebyla přiznána nebo dokonce ani požádána, znamenalo by to pro Město Hodonín vynaložení více peněžních prostředků. Záleželo by na rozhodnutí zastupitelstva města, zda by tyto peněžní prostředky město uvolnilo. Zřejmě by se

spíše musel změnit projekt tak, aby se snížily náklady na realizaci. V nejhorším případě by se projekt nemohl realizovat vůbec, pokud by zřizovatel zhodnotil, že projekt v menším rozsahu nemá pro lázně takový očekávaný význam. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je 10 %. Prevencí před vznikem tohoto rizika je jednání s vedením města v dostatečném předstihu, tak aby zřizovatel byl přesvědčen o opodstatněnosti tohoto projektu a o tom, že veřejné prostředky zřizovatele budou účelně využity.

- nevyhlášení dotace je možnou hrozbou, neboť vyhlášení dotace není nárokovatelné. Tato dotace byla vyhlášena v roce 2011, avšak není zde jistota, že bude vyhlášena i v roce 2012 a následujících letech. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je 15 až 20 %.
- zpoždění zpracování projektové dokumentace by mohlo znamenat, že by zřizovatel nestihl podat přihlášku na dotaci, což by znamenalo zdržení realizace nejméně o jeden rok. Zpoždění zpracování projektové dokumentace mohou způsobit nečinnost zhotovitele projektové dokumentace, technická náročnost na zpracování, zdlouhavý schvalovací proces k získání povolení na dopravní a technickou infrastrukturu a rozhodnutí o povolení stavby stavebním úřadem. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je 25 %. Nejlepší obranou před vznikem tohoto rizika je důsledný výběr zpracovatele projektové dokumentace.
- zpoždění realizace stavby wellness centra by znamenalo posunutí plánovaného zahájení provozu, posun časového harmonogramu, což by znamenalo i zvýšení finančních nákladů a zpoždění návratnosti investice. Vzhledem k náročnosti realizace projektu je pravděpodobnost vzniku tohoto rizika 70 % a jeho důsledky by se lišily podle velikosti zpoždění. Prevencí je opět důsledný výběr dodavatele stavebních prací, který bude odpovědný za dodržení časových termínů a včasné zhotovení stavby pod hrozbou vysokých smluvních pokut. Dále bude potřeba řádných smluv s dodavateli technologií tak, aby zpoždění dodání zboží bylo sankcionováno smluvními pokutami.
- nekvalitně provedená realizace stavby nebo poruchové technologie nejsou vyloučeny. Požadovaná rychlost stavebních prací může znamenat, že stavba bude vykazovat stavebně-technické nedostatky. Záleželo by na jejich rozsahu a nebezpečnosti.

Závady, jejichž oprava by neznamerala omezení nebo přerušení provozu, by nebyla velkým rizikem. Avšak závada, která by si přerušení nebo omezení provozu vyžadovala, by již znamenala finanční ztráty. Záleželo by na reklamačním řízení, jak velké by finanční ztráty byly. Poruchy technologií by znamenaly omezení nebo přerušení provozu pouze této služby. Finanční ztráty by záležely na závažnosti poruchy. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je 40 %. Prevencí je důsledný výběr dodavatele stavebních prací a technologií i podle záručních lhůt smluvně ujednaných.

- prodlužování kolaudačního procesu by bylo způsobeno nekvalitně odvedenou realizací a nedodržením stavebnětechnického projektu. Pokud by stavební úřad zjistil nedostatky, požadoval by jejich odstranění ve stanovené lhůtě. Záleželo by na charakteru vad, zda by byly lehce či hůře odstranitelné. V každém případě by to mohlo ohrozit termín zahájení provozu oproti plánu. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je 15 %. Prevencí je vlastní stavební dozor, který by řádnou realizaci stavby podle projektové dokumentace kontroloval.
- nezájem veřejnosti o služby wellness centra by mohl být způsoben výběrem služeb, které by neoslovily dostatečně širokou veřejnost. To by znamenalo, že by lázně na provozu wellness centra prodělávaly i díky vysokým fixním nákladům. Lázně Hodonín by se musely přizpůsobit poptávce a zajistit provoz jiných služeb, které by byly pro veřejnost atraktivnější, což by znamenalo další náklady. V opačném případě by musely omezit provoz nebo úplně zastavit provoz nevyužívaných procedur. Tato možnost by však nemusela být v souladu s podmínkami poskytnutého dotačního titulu. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je 10 %. Prevencí proti vzniku je kvalitní práce marketingového oddělení, vysoká kvalita nabízených služeb a příjemné vystupování personálu.
- ekonomická krize, která v současnosti zasáhla v celosvětovém měřítku, omezila výdaje domácností. Lidé se bojí utrácet za zboží a služby, které nepotřebují nutně k životu, což by mohlo způsobit, že služby wellness centra by využívalo méně zákazníků. Důsledkem by bylo snížení zisku. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je 35 %. Prevencí by mohlo být poskytování množstevních slev, nabídky služeb podnikům v regionu, výrazné rodinné slevy apod.

- růst konkurence na trhu wellness služeb je reálná působením wellness center rodinného typu, soukromých masérů, fitness center apod. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je 40 %. Prevencí je výběr takových služeb, o nichž má veřejnost zájem a které přitom konkurence neposkytuje.
- nákladnost provozu a zvyšování cen vstupů může být způsobena zdražováním energií, zboží, zvyšováním sazby DPH, inflací, růstem mezd apod. Zvyšování nákladů by způsobilo zvyšování cen výstupů neboli služeb, což by mohlo způsobit úbytek zákazníků a snížení zisku. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je 70 %. Prevencí proti vzniku rizika zvyšování cen vstupů je jednání s dodavateli popř. hledání levnějších dodavatelů.
- neúspěšnost propagační kampaně by znamenala, že by kampaní nebyla oslovena požadovaná část obyvatelstva. Marketingová kampaň musí být vedena všemi dosažitelnými marketingovými prostředky. Lázně Hodonín však nemají neomezené zdroje, které by na další rozsáhlejší kampaň mohly vynaložit. Může se proto stát, že se o službách wellness centra nedozví všichni potenciální zákazníci. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je 10 %. Prevencí proti vzniku tohoto rizika je vést propagační kampaň s dosažitelnými prostředky účelně.

8.3.10 Zhodnocení projektu výstavby wellness centra

Z provedené nákladové, časové a rizikové analýzy vyplývá, že projekt výstavby wellness centra je finančně nákladný, časově náročný a s pravděpodobností vzniku mnoha rizik. Avšak jeho cílem je rozšíření služeb Lázní Hodonín pro další cílové skupiny zákazníků. Účelem tohoto projektu je zajištění obsazenosti kapacity lázní i v případě, že by ubylo klientů, kterým jejich lázeňskou péči hradí zdravotní pojišťovny. V případě úbytku takovýchto klientů by se uvolnila ubytovací kapacita pro ubytování zákazníků wellness centra.

Náklady na realizaci projektu jsou vysoké, ale jsou to náklady zřizovatele. Neúspěch projektu by nebyl pro Lázně Hodonín likvidační, ale mohl by způsobit úbytek finančních prostředků na jejich další rozvoj a modernizaci a omezení realizace dalších projektů.

8.4 Zhodnocení projektů

Cílem projektů rozšíření indikačních skupin a výstavby wellness centra je rozšíření působnosti Lázní Hodonín na další cílové skupiny zákazníků.

Zatímco u projektu rozšíření indikačních skupin by Lázně Hodonín usilovali o uzavření nových smluv se zdravotními pojišťovnami, aby získaly nové pacienty, jimž by lázeňské služby hradily jejich zdravotní pojišťovny, cílem projektu wellness centra je zatraktivnění a rozšíření služeb pro samoplátce.

Každý z projektů má jiný finanční dopad. U rozšíření indikačních skupin by došlo k částečnému nahrazení stávajících pacientů pacienty s jinými nemocemi. U projektu výstavby wellness centra by se rozšířil druh služeb a vzrostl by počet zákazníků. Tito zákazníci by byli pouze samoplátci.

Rozdílná náročnost realizace projektů je markantní. Zatímco rozšíření indikačních skupin by si vyžadovala náročné jednání se zdravotními pojišťovnami, avšak zavedení léčby dalších nemocí by nevyžadovalo náročnou realizaci ani finanční pomoc od zřizovatele, oproti tomu výstavba wellness centra by znamenala náročnou realizaci stavby a náročný marketing a dále by byla náročná pro rozpočet zřizovatele. Pro zřizovatele by však výstavba wellness centra znamenala zvýšení turistické atraktivnosti Hodonína a rozšíření veřejných služeb pro obyvatele města a okolí.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové bylo zjistit, jaké je postavení Lázní Hodonín na trhu, a nalézt možnosti, jak pomocí marketingového řízení zatraktivnit poskytované služby.

Z teoretické části, kde byl proveden teoretický výklad a rozbor pojmů, vyplynulo, jakým způsobem funguje a jakých prostředků využívá marketingové řízení. V další části byla objasněna specifika marketingu služeb, zvláště pak marketingu lázeňství a cestovního ruchu. V poslední části byla provedena teoretická analýza právní úpravy příspěvkových organizací, zejména z hlediska způsobu jejich financování.

Pro zjištění stavu a postavení Lázní Hodonín na trhu, byly v analytické části diplomové práce provedeny analýzy. Analýza PESTE ukázala, jaké je vnější prostředí Lázní Hodonín a jak na ně působí. Poté byla pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, doplněné GE maticí, zjištěna konkurenceschopnost Lázní Hodonín. Další provedenou analýzou byla analýza vnitřního prostředí, která ukázala, jak funguje mikroprostředí Lázní Hodonín. Poznátky z těchto analýz byly východiskem pro zpracování závěrečné SWOT analýzy. SWOT analýza stanovila silné a slabé stránky vnitřního prostředí Lázní Hodonín a dále příležitosti a hrozby působící z vnějšího prostředí.

Z provedených analýz vyplynulo, že Lázně Hodonín jsou při současném systému zdravotnictví, tedy zejména systému poskytování lázeňské péče, úspěšným konkurenceschopným subjektem. Pokud by však mělo dojít k výrazné změně poskytování a úhrady lázeňské péče, potřebovaly by Lázně Hodonín rozšířit a zatraktivnit své služby se zaměřením na další cílové skupiny zákazníků. Těmito zákazníky by byli samoplátcí, kteří by využívali nejen léčebných procedur, ale také relaxačních wellness služeb.

Na základě výsledků analytické části, zejména z výsledků SWOT analýzy, byly navrženy strategické cíle, které by reagovaly na plánované změny indikačního seznamu a na rostoucí poptávku po lázeňských službách a po wellness službách. Byly navrženy projekty rozšíření indikačního seznamu o další indikace a výstavba wellness centra. Podle výsledků nákladových, časových a rizikových analýz obou těchto projektů bylo zjištěno, že oba navržené projekty jsou schopny zajistit Lázním Hodonín dosažení stanovených strategických cílů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- BECKWITH, Harry, 2010. *Jak prodat neviditelné*. Vyd. 1. Praha: Pragma. 205 s. ISBN 978-80-7205-743-6.
- BERÁNEK, Jaromír; KOTEK, Pavel, 2007. *Řízení hotelového provozu*. Vyd. 4. Praha: MAG Consulting. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0.
- DANIHELKOVÁ, Hana, [2000]. *Základy marketingu I*. [Brno]: METER. 30 s.
- FORET, Miroslav, 2008. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 152 s. ISBN 978-81-251-1942-6.
- FORET, Miroslav; PROCHÁZKA, Petr; ŠAŠINKA, Oldřich, 1999. *Evropské marketingové prostředí: Evropská unie*. Vyd 1. Praha: Computer Press. 100 s. ISBN 80-7226-203-3.
- FOX, Vanessa, 2010. *Marketing in the Age of Google*. Vyd. 1. [USA]: John Wiley & Sons. 242 s. ISBN 978-0-470-53719-0.
- FREY, Petr, 2005. *Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 111 s. ISBN 80-7261-129-1.
- FREY, Petr, 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. Vyd. 3., rozšířené. Praha: Management Press. 203 s. ISBN 978-80-7261-237-6.
- JANEČKOVÁ, Lidmila; VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2001. *Marketing služeb*. Vyd 1. Praha: Grada Publishing. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- KIRÁLOVÁ, Alžbeta, 2002. *Marketing hotelových služeb*. Vyd. 1. Praha: Ekopress. 148 s. ISBN 80-86119-44-0.
- KNOP, Karel; GOULLI, Rochdi; MIKEŠ, František, 1999. *Lázeňství – ekonomika a management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 231 s. ISBN 80-7169-717-6.
- KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2008. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOZÁK, Vratislav, 2009. *Marketingová komunikace*. Vyd. 2. Zlín: UTB. 91 s. ISBN 978-80-7318-797-2.

- KOZÁK, Vratislav; STAŇKOVÁ, Pavla, 2010. *Marketing I*. Vyd. 4. Zlín: UTB. 125 s. ISBN 978-80-7318-698-2.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip; CASLIONE, John A., 2009. *Chaotika - Řízení a marketing firmy v éře turbolencí*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. 214 s. ISBN 978-80-251-2599-1.
- KOTLER, Philip; JAIN, Dipak C.; MAESINCEE, Suvit, 2007. *Marketing v pohybu*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.
- KOTLER, Philip; TRIAS DE BES, Fernando, 2005. *Inovativní marketing*. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
- LEVINSON, Jay, Conrad, 2009. *Guerilla marketing*. Vyd. 1, Brno: Computer Press. 326 s. ISBN 978-80-251-2472-7.
- LYKOVÁ, Jana, 2000. *Marketingový audit a kontrola*. Vyd. 1, Praha: Grada Publishing. 120 s. ISBN 80-7169-720-6.
- MASTERSON, Rosalind; PICKTON, David, 2010. *Marketing: an introduction*. Vyd. 2. [London]: Ashford Colour Press. 508 s. ISBN 978-1-84920-570-2. ISBN 978-1-84920-571-9.
- POŠVÁŘ, Zdeněk; TOMŠÍK, Pavel; ŽUFAN, Pavel, 2004. *Management II*. Vyd. 1. Brno: MZLU. 126 s. ISBN 80-7157-748-0.
- ZLÁMAL, Jaroslav, 2009. *Marketing ve zdravotnictví*. Vyd. 2. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských oborů. 150 s. ISBN 978-80-7013-503-7.

Internetové zdroje:

- BERÁNEK, Jaromír. Lázeňství v České republice. Časopis COT Business [online]. 1999, č. 6. [cit. 24.3.2012]. Dostupné z: http://www.cot.cz/data/cesky/99_06/6_statistika1.htm
- CHVÁLOVÁ, Jindřiška. Příspěvkové organizace nebo obchodní společnosti?. In: Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče ČR. *osz.cmkos* [online]. [cit. 24.3.2012]. Dostupné z: http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/04_2003/organizace.html

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Aplikace marketingu - základní podmínka konkurenceschopnosti českých lázeňských subjektů v podmínkách Evropské unie. In: Hotel Fontána. *cestovni-ruch* [online]. Poslední aktualizace 30.5.2006 [cit. 2.4.2012]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/zdroje/lazne-marketing.php>
- KNOP, Karel. Lázeňský cestovní ruch v Evropě. In: Hotel Fontána. *cestovni-ruch* [online]. Poslední aktualizace 30.5.2006 [cit. 2.4.2012]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/zdroje/lazne-evropa.php>
- KUKLÍK, Pavel. Wellness & spa Nebo wellness versus spa? In: Mladá fronta. *strategie.e15* [online]. Poslední aktualizace 29.6.2009 15:08 [cit. 2.4.2012]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/wellness-spa-nebo-wellness-versus-spa-468566>
- STŘELEČEK, Jiří. Porterův model konkurenčních sil. In: Vlastní cesta. *vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 5.4.2012]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>
- ŠINDELKA, Vladimír. Nepřímé daně. In: Finance media. *finance* [online]. 25.6.2001 [cit. 2.4.2012]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/17293-neprime-dane/>
- ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. In: Nitana. *businessvize* [online]. 3.11.2010 01:05 [cit. 2.4.2012]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>
- ZIKMUND, Martin. Matice General Electric/McKinsey – poradí jak dál s vaší firmou. In: Nitana. *businessvize* [online]. 29.9.2011 07:58 [cit. 2.4.2012]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-matice-general-electric-mckinsey>
- MANAGEMENTMANIA. Sektor služeb (terciární sektor). *managementmania.cz* [online]. © 2008–2012. Poslední aktualizace: 18.03.2012 [cit. 2.4.2012]. Dostupné z: <http://managementmania.com/sektor-sluzeb-terciarni-sektor>,

QUICKMBA. Porter's Five Forces: A Model For Industry Analysis. *QuickMBA.com* [online]. © 1999-2010 [cit. 5.4.2012]. Dostupné z: <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>,

VZP ČR. Jaké jsou typy úhrad lázeňské péče? *vzp.cz* [online]. © 2011 [cit. 5.4.2012]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/klienti/informace/lazne/jake-jsou-typy-uhrad-lazenske-pece>

ÚZIS ČR: Zdravotnictví jako součást národní ekonomiky 2010 [online časopis]. ÚZIS ČR, 2011 [cit. 5.4.2012]. ISSN 1801/545X. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/publikace/zdravotnictvi-soucast-narodni-ekonomiky-2010>

ÚZIS ČR: Lázeňská péče 2010 [online časopis]. ÚZIS ČR, 2011 [cit. 5.4.2012]. ISSN 1210-8596, (0862-5735). Dostupné z: <http://www.uzis.cz/publikace/lazenska-pece-2010>

<http://www.beck-online.cz>

<http://www.ceskaposta.cz>

<http://czech.republic.cz>

<http://www.darkov.cz>

<http://www.insportline.cz>

<http://www.justice.cz>

<http://www.lazne.cz>

<http://www.laznehodonin.cz>

<http://www.lazneluhacovice.cz>

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

<http://www.laznenovaves.cz>

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

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

<http://www.spas.cz>

<http://www.szpcr.cz>

<http://www.uzis.cz>

http://www.brno.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_v_jihomoravskem_kraji_k_31_prosinci_2011

Použité právní předpisy

Česko. Zákon č. 218/2000 Sb. ze dne 27.6.2000 o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla). Dostupný také z: http://www.beck-online.cz/legalis/chapterview-document.seam?tocId=onrf6mrqgayf6mrrhawtgnq&documentId=onrf6mrqgayf6mrrhaxhazrrgewta&chapterId=Sb_2000_218-36&conversationId=648866#selected-node

Česko. Zákon č. 219/2000 Sb. ze dne 27.6.2000 o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích. Dostupný také z: http://www.beck-online.cz/legalis/chapterview-document.seam?tocId=onrf6mrqgayf6mrrhewtemi&documentId=onrf6mrqgayf6mrrhexggyjrfu3a&chapterId=Sb_2000_219-21&conversationId=649096#selected-node

Česko. Zákon č. 250/2000 Sb. ze dne 7.7.2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Dostupný také z: http://www.beck-online.cz/legalis/chapterview-document.seam?tocId=onrf6mrqgayf6mrvgawtcoi&documentId=onrf6mrqgayf6mrvgaxggyjrfuyta&chapterId=Sb_2000_250-19&conversationId=649157#selected-node

Česko. Zákon č. 128/2000 Sb. ze dne 12.4.2000 o obcích (obecní zřízení). Dostupný také z: http://www.beck-online.cz/legalis/chapterview-document.seam?tocId=onrf6mrqgayf6mjshawteny&documentId=onrf6mrqgayf6mjshaxhazrrfuya&chapterId=Sb_2000_128-27&conversationId=649231#selected-node

Česko. Zákon č. 129/2000 Sb. ze dne 12.4.2000 o krajích (krajské zřízení). Dostupný také z: http://www.beck-online.cz/legalis/chapterview-document.seam?tocId=onrf6mrqgayf6mjshewtemi&documentId=onrf6mrqgayf6mjshhexgq3brl5sgsmjnha&chapterId=Sb_2000_129-21&conversationId=649372#selected-node

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
DVD	Digital Video Disc
Kč	Koruny české
MKT	Marketing
PR	Public relations

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Úloha a postavení marketingu (Zlámal, 2009, s. 52).....	15
Obr. 2. Schéma plánovacího procesu (Koráb, Peterka a Režňáková, 2008, s. 12).....	16
Obr. 3. GE Matice (Királ'ová, 2002, s. 43)	24
Obr. 4. Materiální prostředí služeb a jeho vliv na zákazníky a zaměstnance (Janečková a Vašítková, 2000, s. 146).....	34
Obr. 5. Mapa lázní v ČR (Svaz léčebných lázní ČR)	46
Obr. 6. Logo Lázní Hodonín, příspěvková organizace (Lázně Hodonín)	51
Obr. 7. GE matice s umístěním Lázní Hodonín a konkurenčních lázní (vlastní zpracování)..	65
Obr. 8. Časová potřeba financování nákladů (vlastní zpracování)	85
Obr. 9. Výstupní graf z programu WinQSB znázorňující kritické cesty projektu (vlastní zpracování).....	86
Obr. 10. Časová potřeba financování nákladů (vlastní zpracování)	101
Obr. 11. Výstupní graf z programu WinQSB znázorňující kritické cesty projektu (vlastní zpracování).....	105

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. SWOT analýza (vlastní zpracování).....	25
Tab. 2. Základní chemický rozbor jodobromové vody (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování).....	52
Tab. 3. Ceny za ubytovací služby (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování).....	55
Tab. 4. Ceny za ubytovací služby (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování).....	55
Tab. 5. Ceny za ubytovací služby (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování).....	55
Tab. 6. Ceny za stravování (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování).....	56
Tab. 7. Ceny za stravování (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování).....	56
Tab. 8. Hospodářský výsledek (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování).....	60
Tab. 9. Počty pacientů přijatých v ČR do lázeňských léčeben (Svaz léčebných lázní ČR). 60	
Tab. 10. Tržby Lázní Hodonín a vybraných konkurentů (vlastní zpracování).....	65
Tab. 11. Závěr Porterova modelu pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování).....	66
Tab. 12. Využívání nástrojů marketingové komunikace (vlastní zpracování).....	69
Tab. 13. Ceník služeb konkurentů (vlastní zpracování).....	71
Tab. 14. Vybrané indikační skupiny a počet přijatých pacientů v ČR (vlastní zpracování) 79	
Tab. 15. Náklady projektu nových indikačních skupin (vlastní zpracování).....	84
Tab. 16. Zadání činností projektu nových indikačních skupin (vlastní zpracování).....	86
Tab. 17. Výstup z programu WinQSB (vlastní zpracování).....	87
Tab. 18. Náklady projektu výstavby wellness centra (vlastní zpracování).....	99
Tab. 19. Zadání činností projektu nových indikačních skupin (vlastní zpracování).....	103
Tab. 20. Výstup z programu WinQSB (vlastní zpracování).....	104

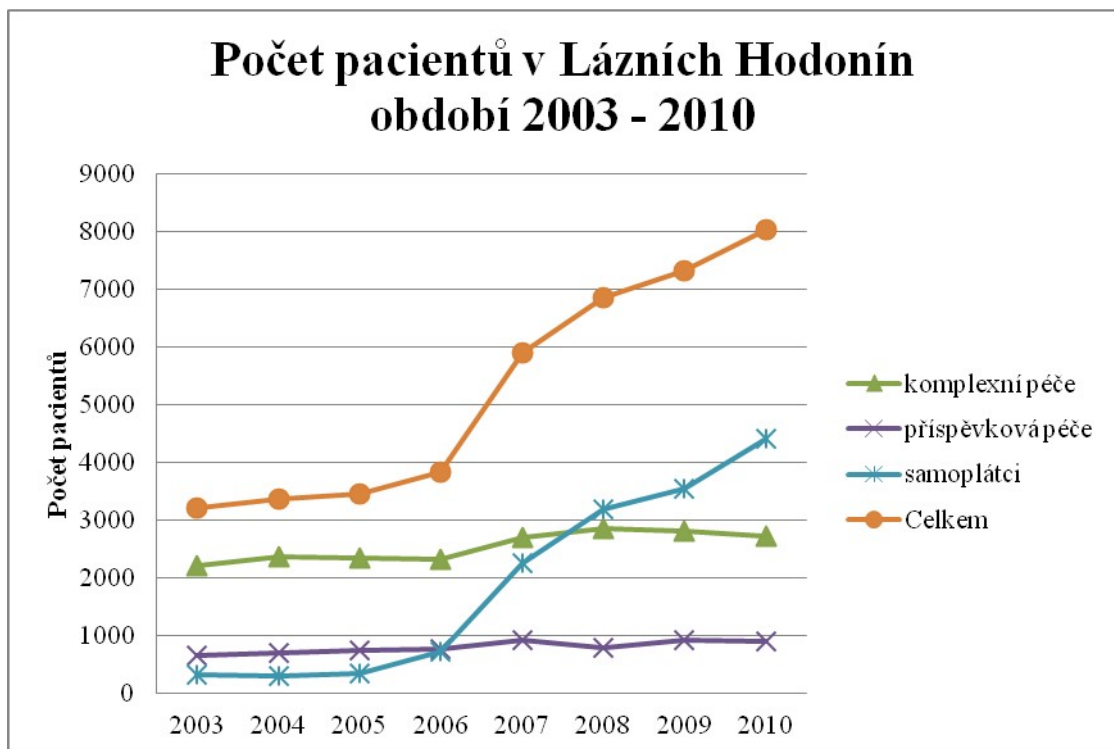
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vývoj počtu pacientů v Lázních Hodonín (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování)	120
Příloha P II: Indikační seznam (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování).....	121
Příloha P III: Ceník výkonů a procedur (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování).....	125
Příloha P IV: Dopad změn indikačního seznamu (Svaz léčebných lázní ČR).....	127
Příloha P V: Analýza PESTE (vlastní zpracování).....	128
Příloha P VI: Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování)	129
Příloha P VII: Přehled lázní zaměřených na léčbu pohybového ústrojí (Svaz léčebných lázní ČR).....	130
Příloha P VIII: Konkurenceschopnost a tržní atraktivita (vlastní zpracování)	131
Příloha P IX: Internetové stránky, v nichž je odkaz na Lázně Hodonín (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování).....	132
Příloha P X: Organizační struktura Lázní Hodonín (Lázně Hodonín, 2012, vlastní zpracování)	134
Příloha P XI: Interní analýza (vlastní zpracování).....	135
Příloha P XII: SWOT analýza – matematická (vlastní zpracování)	136
Příloha P XIII: Časová potřeba financování nákladů (vlastní zpracování).....	137
Příloha P XIV: Časová potřeba financování nákladů (vlastní zpracování)	138
Příloha P XV: Reklamní leták Lázní Hodonín (Lázně Hodonín).....	139
Příloha P XVI: Reklamní leták Lázní Hodonín (Lázně Hodonín).....	140
Příloha P XVII: Objednávka lázeňského pobytu (Lázně Hodonín).....	141
Příloha P XVIII: Reklamní leták Lázní Hodonín (Lázně Hodonín)	142
Příloha P XIX: Ukázky nabídek pobytů (Lázně Hodonín)	143

PŘÍLOHA P I: VÝVOJ POČTU PACIENTŮ V LÁZNÍCH HODONÍN

TABULKA A GRAF

Kalendářní rok/ Počet pacientů	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
komplexní péče	2226	2367	2353	2331	2704	2865	2830	2723
příspěvková péče	664	711	759	785	939	807	935	906
samoplátci	324	308	348	725	2273	3188	3561	4419
Celkem	3214	3386	3460	3841	5916	6860	7326	8048



PŘÍLOHA P II: INDIKAČNÍ SEZNAM – STÁVAJÍCÍ STAV PRO LÁZNĚ HODONÍN

Choroba - anamnéza	délka pobytu ve dnech	Duh péče Komplexní - K Příspěvková - P
Nemoci oběhového ústrojí		
1 Hypertenzní choroba I - III stupně	28	K, P
2 Onemocnění tepen končetin na podkladě aterosklerotickém nebo zánětlivém ve stadiu I - II.b	28	K, P
3 Stavby po trombózách a tromboflebitidách s přetrvávajícími následky nejdříve za 3 měsíce po odeznění akutního stadia, stavby po operaci varixů, chron. Lymfatický edem	28	K, P
Netuberkulózní nemoci dechového ústrojí		
1 Kořenové syndromy vertebrogenního původu.	21	K, P
Nemoci pohybového ústrojí		
1 Revmatoidní artritida st. I.-IV. / včetně juvenilní artritidy /.	21 3/ 5/	K, P
2 Ankylozující spondylitida (Bechtěrevova choroba).	21 3/ 5/	K, P
3 Ostatní séronegativní spondylitidy (psoriatická artritida, Reiterův sy, enteropatické artritidy) a reaktivní (parainfekční) a druhotné artritidy.	21 3/ 5/	K, P
4 Bolestivé sy. šlach, úponů, burz, podkožní tkáň, tuku a kosterních svalů, včetně postižení způsobených prací s vibrujícími nástroji, a nadměrným jednostranným přetížením mimokloubní revmatismus celkový a lokalizovaný.	21	K, P
5 Koxartróza v soustavném léčení.	21 3/	K, P
6 Gonartróza v soustavném léčení.	21 3/	K, P
7 Artrózy v ostatních lokalizacích (včetně Heberdenovy polyartrózy s postižením ručních a nožních kloubů).	21	K, P
8 Vertebrogenní syndrom algický funkčního nebo degenerativního původu, soustavně léčený.	21	K, P
9 Stavby po úrazech pohybového ústrojí a po ortoped. operacích včetně stavů po operacích meziobratlových plotének a stenóz kanálu páteřního.	21 1/5	K, P

Choroba - anamnéza (Po změně legislativy)		délka pobytu ve dnech	Druh péče Komplexní - K Příspěvková - P
Nemoci gynekologické			
1	Sterilita a infertilita primární.- Sekundární sterilita na podkladě zánětlivém i funkčním.- Abortus habituais.	21	K, P
2	Opakující se zánětlivá onemocnění rodidel vnitřních a jejich následky (adnexitis chronica, metritis chronica, adhesiones pelvis minoris, occlusio tubarum, kolpitis chronica).	21	K, P
3	Stavy po komplikovaných operacích gynekologických. - Stavy po komplikovaných operacích v oblasti malé pánve.	21	K
4	Funkční poruchy. - Těžký klimakterický syndrom při kontraindikaci hormonální léčby. - Meralgie v oblasti malé pánve.- Dyspareunie.- Algopareunie pelvipathia spastica.	21	P

Choroba - anamnéza (Po změně legislativy)		délka pobytu ve dnech	Duh péče Komplexní - K Příspěvková - P
Nemoci oběhového ústrojí			
1	Symptomatická ischemická choroba srdeční	21	K, P
2	Hypertenzní choroba II.-III. st. dle WHO.	21	K, P
3	Onemocnění tepen končetin na podkladě aterosklerotickém IIb nebo zánětlivém.	21	K, P
4	Funkční poruchy periferních cév a stavy po trombózách, nejdříve za 3 měsíce po odeznění akutního stádia.	21	K, P
5	Chronický lymfatický edém.	21	K, P
6	Stavy po rekonstrukčních a revaskularizačních operacích na cévním systému mimo srdce.	21	K, P
7	Stavy po perkutánní transluminární angioplastice.	21	K, P
Nemoci z poruchy výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí			
1	Diabetes mellitus.	21	K, P
Nemoci nervové			
1	Obrna lícního nervu.	21	K, P
2	Postpoliomyelitický syndrom.	21	K, P
3	Chabé obrny mimo poúrazových včetně poinfekční polyradikuloneuritis v návaznosti na ukončení akutní fáze.	21	K, P
4	Polyneuropatie s paretickými projevy	21	K, P
5	Kořenové syndromy s iritačně-zánikovým syndromem.	21.I	K, P
6	Zánětlivé nemoci centrálního nervstva: Stavy po meningoencefalitis, encefalitis,encefalomyelitis a myelitis, stav po encefalomyelopolyradi-kuloneuritis, pokud jsou přítomny spastickoparetické známky	21	K
7	Hemiparézy a paraparézy cévního původu se známkami obnovující se funkce.	21	K, P
8	Stavy po poraněních a operacích mozku, míchy a periferního nervstva s poruchami hybnosti se známkami obnovující se funkce.	21	K, P
9	Roztroušená skleróza a jiná demyelinizační onemocnění v remisi.	21	K, P
10	Nervosvalová onemocnění primární, sekundární a degenerativní.		
11	Syringomyelie s paretickými projevy.		K
12	Dětská mozková obrna při možnosti samostatné chůze a bez výrazných psychických změn, za předpokladu udržení pracovní schopnosti nebo soběstačnosti.		
13	Parkinsonova choroba. Netýká se Parkinsonského syndromu a sekundárního extrapyramidového syndromu při léčbě psychofarmaky.		

Choroba - anamnéza (Po změně legislativy)		délka pobytu ve dnech	Duh péče Komplexní - K Příspěvková - P
Nemoci pohybového ústrojí			
1	Revmatoidní artritida st. I.-IV. / včetně juvenilní artritidy /.	21	K, P
2	Ankylozující spondylitida (Bechtěrevova choroba).	21	K, P
3	Ostatní séronegativní spondylitidy (psoriatická artritida, Reiterův sy, enteropatické artritidy) a reaktivní (parainfekční) a druhotné artritidy.	21	K, P
4	Mimokloubní revmatismus. - Difúzní onemocnění pojiva (systémový lupus erythematosus, sklerodermie, polymyositis, dermatomyositis, Sjogrenův syndrom a ostatní překryvné syndromy).	21	K, P
5	Osteoporóza s komplikacemi. Kostní změny, které jsou následkem práce ve stlačeném vzduchu. Pokud soustavná ambulantní rehabilitační péče delší než 3 měsíce není efektivní.	21.I	K, P
6	Bolestivé syndromy šlach, úponů, burz, podkožní tkáň, tuku a kosterních svalů (včetně onemocnění způsobených prací s vibrujícími nástroji, a nadměrným jednostranným přetížením).	21	K, P
7	Koxartroza, gonartroza v soustavné péči ortopeda a rehabilitačního lékaře.	21	K, P
8	Artrózy v ostatních lokalizacích.- Artropatie.	21	K, P
9	Chronický vertebrogenní algický syndrom funkčního nebo degenerativního původu soustavně léčený v ambulantní rehabilitační péči.	21	K, P
10	Stavy po ortopedických operacích s použitím kloubní náhrady. Stavy po úrazech pohybového ústrojí a po ortopedických operacích včetně stavů po operacích meziobratlových plotének a stenóz kanálu páteřního, pokud není soustavná ambulantní nebo lůžková rehabilitační péče efektivní.	21	K, P
11	Stavy po amputacích DKK, stupeň aktivity 1- 4.- Pacient vybavený protézou.		K
Nemoci kožní			
1	Atopický ekzém.	21	K, P
2	Generalizovaná a artropatická psoriasis vulgaris.	21	K, P
3	Toxická kontaktní dermatitida, Chronické dermatózy nereagující na ambulantní léčbu. Ekzém jako nemoc z povolání v soustavném odborném léčení.	21	K, P
4	Stavy po popáleninách a po rekonstrukčních výkonech, kde hrozí značné kontraktury, do 6 měsíců od zhojení.	21	K

PŘÍLOHA P III: CENÍK VÝKONŮ A PROCEDUR

Ceník výkonů a procedur pro samoplátce	
VYŠETŘOVACÍ VÝKONY - LÉKAŘI	Cena v Kč
Vstupní komplexní vyšetření	300,00
Výstupní komplexní vyšetření	150,00
Cílené lékařské vyšetření	150,00
Kontrolní vyšetření (1x týdně)	150,00
VYŠETŘOVACÍ VÝKONY - NELEKAŘI	Cena v Kč
Kineziologický rozbor VŠ	250,00
Kineziologický rozbor SŠ	200,00
Kineziologický rozbor kontrolní VŠ	120,00
Kineziologický rozbor kontrolní SŠ	100,00
PŘÍRODNÍ LÉČIVÉ ZDROJE	Cena v Kč
Celková koupel v přírodní léčivé vodě - jodobromová	280,00
KINEZITERAPIE	Cena v Kč
Individuální LTV - Kondiční a analytické metody	200,00
Individuální LTV - Pod dohledem na přístrojích	50,00
Skupinová LTV - Typ I (3-5 pacientů)	90,00
Skupinová LTV - Typ II (6-12 pacientů)	70,00
Hydrokineziterapie - skupinová LTV v bazénu s teplou vodou	130,00
FELEXNÍ TERAPIE	Cena v Kč
Masáž reflexní a vazivová	155,00
Mobilizace páteře	140,00
Mobilizace periferních kloubů	140,00
Techniky měkkých tkání	140,00
HYDROTERAPIE	Cena v Kč
Plavání v bazénu pod dohledem	75,00
Vířivá koupel skupinová	70,00
Vířivá koupel na HK	75,00
Vířivá koupel na DK	75,00
Celotělová vířivka (nepěňivá bylinná přísada Herbaden Spa - máta či citrónová tráva)	160,00
Koupel perličková	160,00
Koupel přísadová celková	160,00
Střídavé koupele - HK,DK	60,00
Haufeho koupele	75,00
Koupel v rašelinovém extraktu	180,00
Koupel s přísadou z Mrtvého moře	180,00
Koupel s esencí čajové růže	180,00
Koupel pelyňková	180,00
Koupel ovesná	200,00
Koupel konopná	200,00
Koupel vinná (červené či bílé víno)	200,00
Koupel přesličková	230,00

Ceník výkonů a procedur pro samoplátce	
MECHANOTERAPIE	Cena v Kč
Léčba zvukem - ultrazvuk	85,00
Trakce - ruční intermitentní trakce	90,00
Trakce - přístrojová intermitentní trakce	90,00
Lymfodrenáž - ruční	450,00
Lymfodrenáž - přístrojová	200,00
Masáž - klasická částečná	160,00
* klasická celková	380,00
* podvodní celková	200,00
* podvodní částečná	150,00
Aroma masáž částečná	350,00
Masáž lávovými kameny - částečná	300,00
Vakuové kompresivní terapie	110,00
INHALACE	Cena v Kč
Aerosolová individuální	70,00
FOTOTERAPIE VČETNĚ LÉČBY ZÁŘENÍM	Cena v Kč
Laser - místní aplikace sondou	120,00
APLIKACE CO2 Z UMĚLÉHO ZDROJE	Cena v Kč
Uhličitá koupel vodní celková	170,00
Uhličitá koupel plynná celková	140,00
Uhličitá koupel plynná částečná	100,00
Insuflace CO2 do podkoží	60,00
TEROTERAPIE (APLIKACE TEPLA A CHLADU)	Cena v Kč
Kryoterapie - Kondukcí	85,00
Parafín	100,00
Teplé obklady k jednomu použití (peloidní zábal)	110,00
Medový zábal	230,00

PŘÍLOHA P IV: DOPAD ZMĚN INDIKAČNÍHO SEZNAMU

Výčíslení dopadu změny Indikačního seznamu									
INDIKACE	počet ošetrovacích dňů KLP+PLP ¹⁾	podíl na celku	tržby od ZP v tis. Kč	Podíl díli změny pravidel IS na snížení celkových			Změna úhrad- tržeb od ZP ²⁾	%	Propad ostatních tržeb 12% ³⁾
				z důvodu snížení počtu léčebných dní na 21	z důvodu zrušení opakování léčby	z důvodu vyřazení diagnózy, omezení edukací či změna KLP na PLP			
ČR/ÚZIS									
I. onkologické nemoci	72 308	143%	73 881	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%	-0,45%	-39
II. nemoci oběhové ústrojí	364 929	722%	372 866	11,78%	10,17%	3,47%	0,00%	-53,58%	-23 738
III. nemoci trávicího ústrojí	53 259	105%	54 417	0,00%	0,90%	0,00%	0,00%	-22,22%	-1 437
IV. poruchy výměny látkové	101 722	201%	103 934	0,00%	0,00%	3,88%	0,00%	-67,00%	-8 274
V. nemoci dýchacího ústrojí	319 756	632%	326 711	4,71%	3,75%	0,70%	0,00%	-43,79%	-16 999
VI. nervové nemoci	524 083	1036%	535 482	1,83%	14,21%	0,00%	0,00%	-54,59%	-34 734
VII. pohybové nemoci	1 488 632	2943%	1 521 010	3,42%	19,12%	0,06%	5,15%	-43,15%	-77 973
VIII. ledviny a moč. cesty	24 292	48%	24 820	5,21%	0,00%	0,00%	0,00%	-93,77%	-2 765
IX. duševní poruchy	56 127	111%	57 348	4,33%	2,77%	0,00%	0,00%	-41,00%	-2 794
X. kožní nemoci	50 578	100%	51 678	0,56%	0,00%	0,00%	0,00%	-25,26%	-1 551
XI. gynekologické nemoci	78 173	155%	79 873	2,64%	1,32%	0,00%	0,00%	-45,67%	-4 334
Celkem	3 133 859	6196%	3 202 020	34,50%	52,25%	8,11%	5,15%	-45,90%	-174 638

Vysvětlivky:

- 1) celkový počet ošetrovacích dňů (pacienti v režimu komplexní lázeňské péče+příspěvkové lázeňské péče, zdroj: ÚZIS rok 2010)
- 2) změny tržeb v důsledku změn kritérií pro poskytnutí plné či částečné úhrady lázeňského pobytu v novele Indikačního seznamu
- 3) pokles souvisejících tržeb za regul. poplatky, příplatky za ubytování, doplatky PLP

Tabulka kalkuluje dopad zamýšlených změn kritérií pro poskytnutí komplexní či příspěvkové lázeňské péče tak, že tato nová pravidla dosazuje na reálné údaje o pobytech pojištěnců v lázních v roce 2010, bere v úvahu nejen počty pacientů a jejich pobytové dny v jednotlivých indikacích, ale i četnost opakování pobytů v závislosti na diagnóze a počítá i se změnou vyvolaných tržeb jako je regulační poplatek, platba za nadstandard apod..

PŘÍLOHA P V: ANALÝZA PESTE

EXTERNÍ ANALÝZA	
Faktor	Známka (1 nejnižší, 7 nejvyšší)
1. Politické a právní prostředí - faktory	
Politická situace v ČR	3
Právní úprava ve zdravotnictví a lázeňství	3
Politická situace v Městě Hodoníně	6
Daňová politika	5
Celkem / Průměrná známka	17 / 4,25
2. Ekonomické prostředí - faktory	
Nastartování ekonomiky po krizi	3
Využívání grantů a dotací	6
Postavení české koruny vůči euru	4
Zvyšování vstupních nákladů	2
Ekonomická konkurenceschopnost	6
Celkem / Průměrná známka	21 / 4,2
3. Sociální, demografické a kulturní prostředí - faktory	
Věková struktura zákazníků	5
Oblíbenost lázeňských pobytů	6
Oblíbenost regionu	7
Náročnost zákazníků na služby	6
Bonita zákazníků	5
Výskyt jodobromových vod	7
Nezaměstnanost v ČR	2
Celkem / Průměrná známka	38 / 5,43
4. Technické a technologické prostředí - faktory	
Modernizace technického zařízení	7
Náklady na modernizaci	3
Výzkum a vývoj léčebných postupů	6
Nové trendy v marketingu	6
Celkem / Průměrná známka	22 / 5,5
5. Ekologické prostředí - faktory	
Minimalizace ztrát zdrojů	6
Snižování spotřeby energií	6
Odpadové hospodářství	7
Celkem / Průměrná známka	19 / 6,34

PŘÍLOHA P VI: PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL			
1. Vyjednávací síla zákazníků			
1	Počet významných zákazníků	Málo - 1, Hodně 7	1
2	Význam poskytované služby pro zákazníka	Velký - 1, Malý - 7	1
3	Hrozba zpětné integrace	Nepravděpodobná - 1, Pravděpodobná - 7	2
4	Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	Vysoké - 1, Nízké - 7	6
5	Ziskovost zákazníka	Nízká - 1, Vysoká - 7	1
Celkem			11
Průměrné skóre			2,2
2. Vyjednávací síla dodavatelů			
1	Počet významných dodavatelů	Málo - 1, Hodně 7	3
2	Význam odběratele pro dodavatele	Velký - 1, Malý - 7	1
3	Hrozba ztráty dodavatelů	Malá - 1, Velká - 7	2
4	Náklady na změnu dodavatelů	Nízké - 1, Vysoké - 7	2
5	Síla dodavatele	Malá - 1, Velká - 7	1
Celkem			9
Průměrné skóre			1,8
3. Hrozba vstupu nových konkurentů			
1	Úspory z rozsahu	Velké - 1, Malé - 7	2
2	Potřeba technologie a speciální know-how	Ano - 1, Ne - 7	1
3	Kapitálová náročnost	Nízká - 1, Vysoká - 7	7
4	Vládní politika	Negativní - 1, Pozitivní - 7	4
5	Přístup k energiím, surovinám a lidem	Omezený - 1, Neomezený - 7	3
Celkem			17
Průměrné skóre			3,4
4. Hrozba substitutů			
1	Existence substitutů na trhu	Žádný - 1, Mnoho - 7	5
2	Konkurence v odvětví substitutů	Nízká - 1, Vysoká - 7	7
3	Budoucí hrozba substitutů	Nízká - 1, Vysoká - 7	6
4	Vlastnosti substitutů	Zhoršení - 1, Zlepšení - 7	3
5	Diferenciace substitutů	Nízká - 1, Vysoká - 7	5
Celkem			26
Průměrné skóre			5,2
5. Konkurenční rivalita v odvětví			
1	Počet a velikost konkurentů	Málo - 1, Hodně - 7	4
2	Ohrožení konkurencí	Malé - 1, Velké - 7	4
3	Vysoké fixní náklady	Nízké - 1, Vysoké - 7	7
4	Diferenciace služeb	Vysoká - 1, Nízká - 7	4
5	Růst odvětví	Vysoký růst poptávky - 1, Nízký - 7	4
Celkem			23
Průměrné skóre			4,6

PŘÍLOHA P VII: PŘEHLED LÁZNÍ ZAMĚŘENÝCH NA LÉČBU POHYBOVÉHO ÚSTROJÍ

Přehled lázeňských míst v ČR s léčebnou indikací - zaměřených na pohybové ústrojí				
P.č.	Název lázně	Přírodní léčivé zdroje	Léčebné indikace	Kraj
1.	Státní léčebné lázně Bludov s.p.	Přírodní, slabě mineralizovaná, silně alkalická, termální (vlažná) podzemní voda sírano-chlorido-sodného typu se zvýšeným obsahem fluoridů, hypotonická.	Poruchy metabolismu (dětí a dorost), nemoci dýchacího ústrojí (dětí a dorost), nemoci močových cest a ledvin (dětí a dorost), nemoci pohybového ústrojí (dětí a dorost + dospělí).	MSK
2.	Lázně Darkov, a.s.	Jodobromová solanka – jedinečná minerální voda třetihorního původu – aplikační formy: vanové a bazénové koupele, hypertermní zábaly, inhalace.	Nemoci pohybového ústrojí, vysoká specializace na časnou pooperační rehabilitaci kloubních náhrad; nemoci nervového ústrojí, časná neurologická rehabilitace; nemoci oběhového ústrojí; nemoci kožní – stavy po popáleninách	MSK
3.	Lázně Františkovy Lázně a.s.	Minerální voda uhlíčitá, přírodní zdroj suchého oxidu uhličitého, lokální zdroj peloidů (slatina simoželezitá).	Nemoci srdce a oběhového ústrojí, nemoci pohybového ústrojí, nemoci gynekologické včetně neplodnosti, následná onkologická péče	KVK
4.	Lázně Hodonín	Přírodní, středně mineralizovaná, jodobromová, chloridosodná minerální voda se zvýšeným obsahem kyseliny metaborité. Jedná se o vody hypertonické studené.	Nemoci pohybového ústrojí, nemoci nervové, nemoci oběhového systému.	JKM
5.	Léčebné lázně Jáchymov a.s.	Termální radonová voda – s nejvyšší koncentrací radonu na litr v republice – prameny Běhounek, Agricola, Curie a C1.	Nemoci pohybového aparátu a neurologická onemocnění: nemoci periferního nervového systému, choroby metabolické, CNS onemocnění, choroby kožní, pooperační a posttraumatické stavy, osteoporóza.	KVK
6.	Státní léčebné lázně Janské Lázně s.p.	Přírodní minerální voda termální – vlažná, klíma.	Léčba dospělých: nemoci pohybového ústrojí, nemoci nervové a kožní.	KRK
7.	Imperial Karlovy Vary a.s.	12 teplých minerálních pramenů (od 30 °C do 72 °C).	Nemoci onkologické, nemoci trávicího ústrojí, nemoci z poruchy výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí, nemoci pohybového ústrojí a nemoci dýchacích cest.	KVK
8.	AquaKlím, s.r.o. - Sanatoria Klimkovice	Jodobromová solanka.	Pro děti i dospělé: nemoci nervové, nemoci pohybového ústrojí, nemoci gynekologické. Pro děti: nemoci oběhového ústrojí.	MSK
9.	Léčebné lázně Konstantinovy Lázně a.s.	Přírodní, studená, prostá, železnatá, hypotonická hydrogenuhlčitano-sodno-hořečnatá kyselka se zvýšeným obsahem kyseliny křemíkové.	Mezi vedlejší indikace pak patří choroby pohybového systému, výměny látkové (diabetes mellitus) a dýchacího ústrojí.	PLK
10.	Lázně Bělohrad a.s.	Simoželezitá slatinná rašelina z lokálního zdroje, minerální voda – železitá kyselka.	Nemoci pohybového ústrojí, nemoci neurologické, nemoci gynekologické a nemoci kožní.	KRK
11.	Léčebné lázně Bohdaneč a.s.	Slatina, voda – ryzí alkalická kyselka – určená k vodoléčbě.	Nemoci pohybového ústrojí.	PBK
12.	Lázně Kunderatice a.s.	Lokální zdroj přírodních peloidů.	Nemoci pohybového ústrojí, nemoci nervové.	LIK
13.	Lázně Libverda a.s.	Přírodní minerální voda hydrogenuhlčitano-sodného typu.	Onemocnění srdce a kardiovaskulárního systému, onemocnění pohybového ústrojí, nervová onemocnění.	LIK
14.	Fakultní nemocnice Na Bulovce - Slatinné lázně Toušev	Simoželezitá slatina z lokálního zdroje	Nemoci pohybového ústrojí.	SČK
15.	SCHROTH, spol. s r.o. Lázně Dolní Lipová	Klíma.	Nemoci z poruchy výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí (mj. obezita, cukrovka, stavy po operaci štítné žlázy), nemoci pohybového ústrojí, nemoci kožní.	OLK
16.	Lázně Luhačovice, a.s.	Přírodní hydrogen-uhlčitano-chlorido-sodné minerální vody obsahují sodík, vápník, hořčík a volný oxid uhličitý, teplota vody 10 - 120 °C. Nejménějším pramenem je Vinceňka .	Onemocnění dýchacího ústrojí, nemoci trávicího ústrojí, nemoci z poruch výměny látkové, poruchy pohybového aparátu, nemoci oběhového ústrojí, nemoci onkologické.	ZLK
17.	Léčebné lázně Mariánské Lázně a.s.	Přírodní minerální voda, přírodní zdroj oxidu uhličitého (zřídelný plyn – kyslíčkný uhličitý), slatina.	Nemoci dýchacího ústrojí, nemoci pohybového ústrojí, nemoci ledvin a močových cest, nemoci oběhového ústrojí, nemoci trávicího ústrojí, nemoci z poruchy výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí, gynekologická onemocnění.	KVK
18.	Lázně Mšené, a.s.	Lokální zdroj přírodních peloidů.	Nemoci nervové, nemoci pohybového ústrojí.	USK
19.	Síraté lázně Ostrožská Nová Ves, s.r.o.	Přírodní minerální voda sírná.	Nemoci pohybového aparátu, nemoci kožní.	ZLK
20.	Lázně Poděbrady a.s.	Přírodní, silně mineralizovaná kyselka (pH 5,83) hydrogenuhlčitano-chlorido-sodno-vápenatého typu, studená (14 °C), hypotonická se zvýšeným obsahem alkálií a koncentrací některých prvků.	Nemoci oběhového ústrojí, nemoci z poruchy výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí - diabetes mellitus, vč. obezity, nemoci pohybového ústrojí.	SČK
21.	Lázně Slatnice a.s.	Minerální prameny přírodní sírné vody s hypotonickým obsahem sirovodíku a řadou dalších zdravých prospěšných prvků.	Nemoci pohybového ústrojí, bolesti zad, páteře a kloubů, pooperační stavy, poúrazové stavy, artrózu a osteoporózu.	OLK
22.	Lázně Teplice v Čechách a.s.	Přírodní minerální voda teplá až horká, přírodní minerální voda hydrogenuhlčitano-sírano-sodného typu.	Nemoci pohybového ústrojí, nemoci cévní, nervové.	USK
23.	Lázně Aurora s.r.o. Třeboň	Slatina.	Nemoci pohybového ústrojí	JČK
24.	Lázně Velichovky a.s.	Lokální zdroj přírodních peloidů.	Nemoci nervové, nemoci pohybového ústrojí.	KRK
25.	TERMÁLNÍ LÁZNĚ Velké Losiny	Přírodní, termální, prostá minerální voda sírná – 36,8 °C teplá.	Nemoci pohybového aparátu, nervové a nemoci respirační	OLK
26.	Lázně Hotel Vráž s.r.o.	Jako přírodní léčivý zdroj se využívá peloid z PLZ Jezero.	Nemoci pohybového ústrojí, nemoci nervové	JČK

PŘÍLOHA P VIII: KONKURENCE SCHOPNOST A TRŽNÍ ATRAKTIVITA

Konkurence schopnost	Váha	Lázně Hodonín		Lázně Klimkovice		Darkov Karviná		Lázně Ostr. Nová Ves		Lázně Luhačovice		Lázně Velké Losiny		Lipová Lázně	
Cena	0,13	7	0,91	4	0,52	5	0,65	3	0,39	3	0,39	3	0,39	6	0,78
Dostupnost, infrastruktura	0,11	6	0,66	7	0,77	6	0,66	3	0,33	4	0,44	3	0,33	2	0,22
Výskyt jodobrom. vody	0,10	7	0,7	7	0,7	7	0,7	1	0,1	4	0,4	1	0,1	1	0,1
Počet ubytovacích míst	0,10	4	0,4	5	0,5	7	0,7	2	0,2	7	0,7	4	0,4	2	0,2
Věrnostní program, akce	0,07	6	0,42	6	0,42	6	0,42	6	0,42	6	0,42	6	0,42	6	0,42
Webové stránky	0,09	7	0,63	7	0,63	5	0,45	6	0,54	4	0,36	5	0,45	6	0,54
Image	0,16	5	0,8	5	0,8	5	0,8	3	0,48	7	1,12	5	0,8	4	0,64
Komplexnost služeb	0,11	6	0,66	6	0,66	6	0,66	6	0,66	6	0,66	6	0,66	6	0,66
Počet indikačních skupin	0,13	4	0,52	5	0,65	5	0,65	3	0,39	7	0,91	4	0,52	4	0,52
	1,00	x	5,7	x	5,65	x	5,69	x	3,51	x	5,4	x	4,07	x	4,08

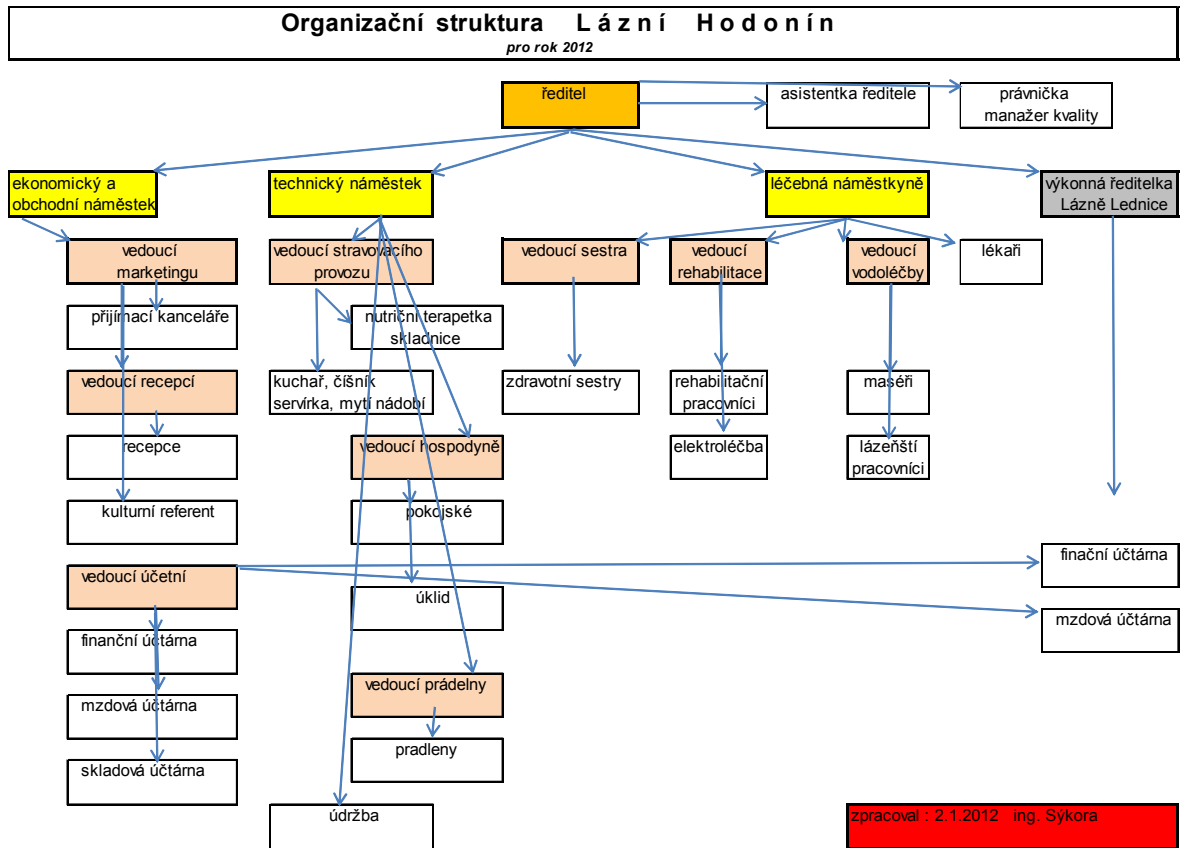
Tržní atraktivita	Váha	Lázně Hodonín		Lázně Klimkovice		Darkov Karviná		Lázně Ostr. Nová Ves		Lázně Luhačovice		Lázně Velké Losiny		Lipová Lázně	
Trend tržeb	0,13	7	0,91	7	0,91	4	0,52	7	0,91	6	0,78	4	0,52	4	0,52
Objem tržeb	0,12	5	0,6	6	0,72	7	0,84	3	0,36	7	0,84	4	0,48	2	0,24
Růst odvětví	0,11	6	0,66	6	0,66	6	0,66	6	0,66	6	0,66	6	0,66	5	0,55
Existence substitutů	0,10	6	0,6	4	0,4	4	0,4	6	0,6	4	0,4	5	0,5	6	0,6
Dostupnost	0,13	6	0,78	7	0,91	6	0,78	3	0,39	4	0,52	3	0,39	2	0,26
Politika vlády	0,14	5	0,7	5	0,7	5	0,7	5	0,7	5	0,7	5	0,7	5	0,7
Přístup ke zdrojům	0,07	7	0,49	7	0,49	7	0,49	7	0,49	6	0,42	7	0,49	2	0,14
Význam služby pro zákazníka	0,10	7	0,7	7	0,7	7	0,7	7	0,7	7	0,7	7	0,7	7	0,7
Rozvinuté wellness služby	0,10	5	0,5	5	0,5	7	0,7	5	0,5	7	0,7	5	0,5	3	0,3
	1,00	x	5,94	x	5,99	x	5,79	x	5,31	x	5,72	x	4,94	x	4,01

PŘÍLOHA P IX: INTERNETOVÉ STRÁNKY, V NICHŽ JE ODKAZ NA LÁZNĚ HODONÍN

- <http://www.e-lazne.eu/lazne-Hodonin/>
- <http://www.edb.cz/Detail.aspx?L=CZ&SML=6825161578000>
- http://www.czecot.cz/lazne-wellness/146_lazne-hodonin
- <http://www.slovacko.cz/cil/1133/lazne-hodonin-lazensky-dum-vladimir-a-eva>
- http://www.relaxuj.cz/art_doc-AD9218610A9770DCC12573E50069003A.html
- <http://www.cklenka.cz/relaxacni-pobyty/lazenske/hodonin/>
- <http://www.vychodni-morava.cz/cil/1133/lazne-hodonin-lazensky-dum-vladimir-a-eva>
- <http://www.lecebne-lazne.cz/cs/lazne-cr/hodonin>
- <http://www.hotel-ubytovani.com/Ubytovani-Hodonin-13236.html>
- <http://www.palava-lva.cz/cil/1133/lazne-hodonin-lazensky-dum-vladimir-a-eva>
- <http://www.travelguide.cz/cz/ubytovani/lazne-hodonin>
- <http://www.portalhodonin.cz/lazne-1/>
- <http://www.kudyznudy.cz/Aktivity-a-akce/Aktivity/Lazne-Hodonin---prijdte-si-uzit-nejkvalitnejsi-vod.aspx>
- <http://www.vitalia.cz/katalog/lazne/lazne-hodonin/>
- <http://hodoninsko.eu/cs/turisticke-info/sport-a-volny-as/wellness-lazn>
- <http://cz.kompass.com/live/cs/CZ015907/lazne-hodonin.html>
- <http://www.uherske-hradiste.cz/cil/1133/lazne-hodonin-lazensky-dum-vladimir-a-eva>
- <http://www.jizni-morava.cz/?tpl=2&order=6&id=2478&typ=1>
- <http://www.infoglobe.cz/lokality/evropa/ceska-republika/lazne/lokality-lazne-hodonin/>
- <http://www.infoklik.cz/hodonin/firma/3077/lazne-hodonin/>

- <http://www.spalife.info/spalife/2008/08/15/lazne-hodonin-%E2%80%93-zdavi-z-vinarske-oblasti/>
- <http://topkontakt.idnes.cz/f/lazne-hodonin/163655/>
- <http://www.mavlast.cz/top-turisticke-cile.lazne-hodonin>
- <http://ostrava.airport.cz/encyklopedie/objekty1.phtml?id=81716>
- <http://www.portaldubnany.cz/lazne-hodonin/>
- <http://www.inlazne.cz/ceske-lazne/lazne-hodonin.html>
- <http://www.rekreacni-ubytovani.cz/ubytovani/hodonin/hotel-lazne-hodonin-vladimir-eva-5677/>
- <http://www.cyklo-jizni-morava.cz/hodonin-lazne-hodonin>

PŘÍLOHA P X: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA LÁZNÍ HODONÍN



PŘÍLOHA P XI: INTERNÍ ANALÝZA

INTERNÍ ANALÝZA	
Faktor	Známka (1 nejnižší, 7 nejvyšší)
Marketing	
Spolupráce marketingu s vedením lázní	7
Kvalita marketingu	6
Efektivita a hospodárnost marketingu	6
Způsoby prezentace	6
Image	6
Kvalita služeb	6
Celkem / Průměrná známka	37 / 6,17
Výroba	
Neustálý vývoj lékařských a rehabilitačních postupů	7
Soběstačnost poskytování služeb, vlastní vrty léčivé vody	7
Výzkum a vývoj	6
Moderní technické vybavení	7
Vlastní ubytování	7
Celkem / Průměrná známka	34 / 6,8
Organizace	
Neustálé zvyšování kvalifikace zaměstnanců	6
Stabilní personál	6
Zajištění vhodného pracovního prostředí	6
Stabilní finanční ohodnocení zaměstnanců	5
Zaměstnanecké výhody	5
Celkem / Průměrná známka	28 / 5,6
Finance	
Využívání grantů a dotací	6
Konkurenceschopnost cen služeb	6
Nezadluženost	7
Snižování energetické náročnosti	5
Finanční podpora zřizovatele	6
Celkem / Průměrná známka	30 / 6,0

PŘÍLOHA P XII: SWOT ANALÝZA – MATEMATICKÁ

	oblibené prostředí jihovýchodní Moravy	výskyt nejkvalitnější jodobromové vody ve střední Evropě	oblibenost lázeňských pobytů v populaci	maximální využívání dotací a grantů	rostoucí počet pacientů s chorobami pohybového ústrojí	nahrazování dovolených u moře pobytem ve wellness centrech	podpora zřizovatele	omezení úhrady komplexní lázeňské péče zdravotními pojišťovnami	rozvoj soukromých wellness center rodinného typu	velká nezaměstnanost v ČR	špatná platební morálka zdravotních pojišťoven	nedostatek prostoru k rozšiřování lázeňského okolí	+	-
HLAVNÍ SILNÉ STRÁNKY														
dobrá image společnosti	0	0	0	0	0	+	+	0	0	0	0	-	2	1
nezadluženost	0	0	0	+	0	0	+	-	0	0	-	0	2	2
smlouvy se zdravotními pojišťovnami	0	+	+	0	+	0	+	-	0	0	-	0	4	2
vyspělé technické vybavení	0	+	0	+	0	+	+	-	-	-	-	-	4	5
investice do modernizace vybavení	0	+	0	+	0	0	+	-	-	-	-	-	3	5
moderní lůžková část	+	+	+	+	0	+	+	-	-	0	0	0	6	2
nové balneoprovozy se zařízením na vysoké technické úrovni	0	+	+	+	+	+	+	-	-	0	-	0	6	3
vlastní vrty a distribuce léčivé vody	0	+	0	+	0	0	+	0	0	0	0	0	3	0
odbornost, vstřícnost a stabilita kvalifikovaného personálu	+	0	+	0	0	+	0	0	0	0	0	0	3	0
vysoká kvalita a soběstačnost při zajišťování lázeňských služeb	0	+	0	+	0	+	+	-	-	0	-	0	4	3
moderní ubytování hotelového typu s třemi a půl hvězdičkami	+	0	+	+	0	+	+	-	-	-	0	-	5	4
vhodné i pro hosty s jakýmkoliv tělesným postižením	+	+	+	+	+	+	0	-	-	-	0	0	6	3
široká nabídka relaxačních pobytů s využitím lázeňských služeb	+	+	+	0	+	+	0	0	-	-	0	-	5	3
neustálé zlepšování prostředí lázní	+	+	+	+	0	+	+	-	-	-	0	-	6	4
HLAVNÍ SLABÉ STRÁNKY														
nedostatečné využívání léčivých jodobromových vod	0	-	0	0	-	0	-	-	-	0	0	0	0	5
mladé lázně	0	0	-	-	0	-	0	0	-	0	0	-	0	5
celorepublikově malá známost lázní	-	-	-	-	0	-	0	0	-	0	0	0	0	6
umístění na kraji města s absencí lázeňské promenády	-	0	-	0	0	-	0	0	-	0	0	-	0	5
neznalost cizích jazyků personálu	-	0	-	0	0	-	0	0	-	0	0	0	0	4
nerozvinuté wellness služby	-	-	-	-	-	-	0	0	-	0	0	-	0	8
+	6	10	8	10	4	10	11	0	0	0	0	0	59	
-	4	3	5	3	2	5	1	11	15	6	6	9		70

PŘÍLOHA P XIII: ČASOVÁ POTŘEBA FINANCOVÁNÍ NÁKLADŮ

Časová potřeba financování nákladů - projekt nové indikační skupiny (v Kč)									
	Rozpočet 2011							Rozpočet 2012	
	leden - červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor
I. fáze MKT kampaně		7000,00	7000,00	2000,00	2000,00	2000,00			
Stavebně technické rekonstrukce		10000,00							
Dodání standardního vybavení		118213,00							
Dodání zakázkového vybavení			30000,00						
Náklady na zaměstnance		31000,00							
II. fáze MKT kampaně							51850,00	51850,00	
Celkem		166213,00	37000,00	2000,00	2000,00	2000,00	51850,00	51850,00	

PŘÍLOHA P XIV: ČASOVÁ POTŘEBA FINANCOVÁNÍ NÁKLADŮ

Časová potřeba financování nákladů - projekt wellness služby (v Kč)							
	Rok 2012			Rok 2013			
	červenec - říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben
projektová dokumentace	400000,00						
I.fáze MKT kampaně		13300,00	10500,00	10500,00	10500,00	10500,00	10500,00
stavební práce						3000000,00	2000000,00
úprava parku							
nábytek							
vodní svět							
saunový svět							
svět masáží							
polární svět							
solárium							
fitness							
studio krásy							
náklady na zaměstnance							
náklady na spuštění provozu							
II. Fáze MKT kampaně							
Celkem	400000,00	13300,00	10500,00	10500,00	10500,00	3010500,00	2010500,00
	Rok 2013						
	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad
projektová dokumentace							
I.fáze MKT kampaně	10500,00	10500,00	10500,00	10500,00	10500,00	10500,00	10500,00
stavební práce	4000000,00	4000000,00	6000000,00	6000000,00	6000000,00	5000000,00	12000000,00
úprava parku							
nábytek							
vodní svět							
saunový svět							
svět masáží							
polární svět							
solárium							
fitness							
studio krásy							
náklady na zaměstnance							
náklady na spuštění provozu							
II. Fáze MKT kampaně							
Celkem	4010500,00	4010500,00	6010500,00	6010500,00	6010500,00	5010500,00	12010500,00
	Rok 2013	Rok 2013					
	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen
projektová dokumentace							
I.fáze MKT kampaně	10500,00	10500,00	10500,00	10500,00	10500,00		
stavební práce	18000000,00			7000000,00	10500000,00		
úprava parku						1300000	
nábytek							2500000
vodní svět		2500000	6225000				
saunový svět			2165000				
svět masáží							104000
polární svět							620000
solárium							724000
fitness							1973000
studio krásy							950000
náklady na zaměstnance						40000	66000
náklady na spuštění provozu							56000
II. Fáze MKT kampaně						218750	218750
Celkem	18010500,00	2510500,00	8400500,00	7010500,00	10510500,00	1558750	7211750

PŘÍLOHA P XV: REKLAMNÍ LETÁK LÁZNÍ HODONÍN

Lázně
HODONÍN

VAŠE OÁZA
ZDRAVÍ A KLIDU
UPROSTŘED
VINAŘSKÉ OBLASTI

slunce moře víno
zdraví

Lázně Hodonín
***superior
Měšťanská 140, Hodonín
telefon: +420 518 395 501
WWW.LAZNEHODONIN.CZ

PŘÍLOHA P XVI: REKLAMNÍ LETÁK LÁZNÍ HODONÍN



PŘÍLOHA P XVII: OBJEDNÁVKA LÁZEŇSKÉHO POBYTU



Lázně
HODONÍN

MĚŠTANSKÁ 140, 695 04 HODONÍN

REZERVACE POBYTŮ
Přijímací kancelář lázeňského domu Eva, tel.: 518 395 504 (505)
e-mail: humpolikova@laznehodonin.cz, galambosova@laznehodonin.cz

REZERVACE POBYTŮ A PROCEDUR
recepce lázeňského domu Eva ~ recepceb@laznehodonin.cz ~ tel.: 518 395 501

OBJEDNÁVKA LÁZEŇSKÉHO POBYTU PRO SAMOPLÁTCE

Jméno a příjmení

Datum narození

Bydliště

Telefonní kontakt E-mail

Druh pobytu

Požadovaný termín pobytu od do

Vyplňte prosím do objednávky údaje i o dalších osobách, které absolvují lázeňský pobyt

UBYTOVÁNÍ	<input type="radio"/> jednolůžkový pokoj	<input type="radio"/> dvoulůžkový pokoj
	<input type="radio"/> dvoulůžkový pokoj s terasou	<input type="radio"/> dvoulůžkový pokoj pro Imobilního hosta
STRAVOVÁNÍ	<input type="radio"/> plná penze	<input type="radio"/> polopenze (snídaně + večeře)
	<input type="radio"/> bez stravy	<input type="radio"/> polopenze (snídaně + oběd)

Pozn. Vyžaduje Vaš zdravotní stav jiný typ stravy nebo diety? Je Vaše hybnost omezena? Rádi byste pobyt darovali?
Pokud máte jiné požadavky pro absolvování lázeňského pobytu, poznačte tuto skutečnost do objednávky.

.....

Vyplněnou objednávku zašlete na adresu Lázní Hodonín. Objedávka je závazná. Rezervační formulář můžete vyplnit i na našich webových stránkách. Souhlasím s použitím uvedených osobních údajů k zajištění pobytu v Lázních Hodonín.

Datum Podpis

WWW.LAZNEHODONIN.CZ

PŘÍLOHA P XVIII: REKLAMNÍ LETÁK LÁZNÍ HODONÍN



Lázeňská péče
2012
V LÁZNÍCH HODONÍN

V Lázních Hodonín Vás rádi uvítáme jako hosty různých druhů léčebných pobytů. Mezi poskytované služby patří především komplexní lázeňská péče a příspěvková lázeňská péče. Léčení pohybového aparátu v Lázních Hodonín vychází z více než tisícileté tradice, která byla založena na aplikaci jodobromové minerální vody. Terapeutické spektrum tvoří celá škála balneologických a rehabilitačních procedur a metod. Důraz je kladen především na použití vlastního přírodního léčebného zdroje (jodobromové minerální vody) a pohybovou terapii.

Co se v lázních léčí

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

Léčebné prostředky a metody,
KTERÉ NABÍZÍME NAŠIM KLIENTŮM ZDRAVOT. POJIŠŤOVEN

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


PŘÍLOHA P XIX: UKÁZKY NABÍDEK POBYTŮ

NALAĎTE SE NA NOTU ZDRAVÍ
V LÁZNÍCH HODONÍN

DĚLKA POBYTU
4 DNY ~ 3 NOCI

LÁZEŇSKÝ OZDRAVNÝ
Perbuněk

Lázně
HODONÍN *měře · slunce · víno · zdraví*





LÁZEŇSKÝ
Verbuňk

Délka pobytu 4 dny, 3 noci
pobyt je zahájen v případě plné penze obědem a ukončen snídaní

Stravování plná penze nebo polopenze výběrová

Ubytování jednolůžkové a dvoulůžkové klimatizované pokoje
s plným příslušenstvím (koupelna se sprchovým koutem, WC), TV, lednicí,
telefonem a připojením k internetu

Služby bazén s whirlpoolem, knihovna, kavárny s cukrárnou, půjčovna jízdních kol
a nordic walkingových holí, venkovní hry v areálu lázní, fit centrum, kadeřnictví, kosmetika,
konferenční prostory, kulturní a společenské akce, zájezdy do okolí, hlídané parkoviště, letní
terasy, internetový koutek, WIFI zdarma

Léčebný BALÍČEK

2x koupel vínná, 1x koupel přesličková
1x klasická masáž částečná · 1x masáž horkými lávovými kameny ~ částečná · 1x medový zábal
· sklenka moravského vína v lázeňské kavárně zdarma

Ceny v Kč osoba / lůžko / pobyt	1/1 jednolůžkový pokoj		1/2 dvoulůžkový pokoj *		1/2 dvoulůžkový pokoj s terasou *	
	MS	HS	MS	HS	MS	HS
Polopenze	3 734,-	3 930,-	3 278,-	3 450,-	3 449,-	3 630,-
Plná penze	4 105,-	4 320,-	3 649,-	3 840,-	3 820,-	4 020,-

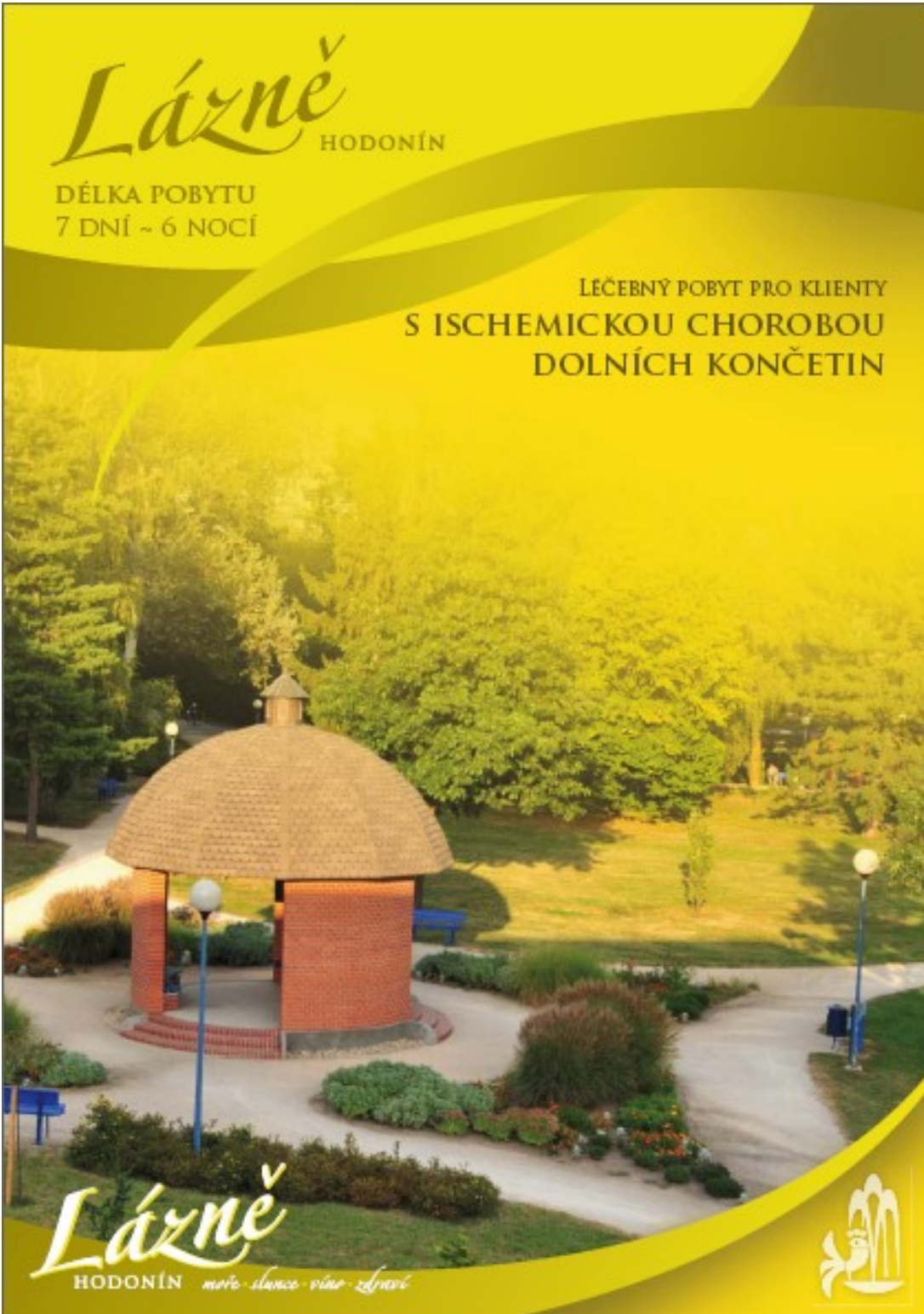
MS - mimo sezónu 1.10. - 30.4. Ceny jsou platné s nástupem na pobyt do 30.4. HS - hlavní sezóna 1.5. - 30.9.
Pokoje jsou k dispozici v den příjezdu od 11.00 hodin, v den odjezdu do 9.00 hodin.
* Cena za osobu v plně obsazeném dvoulůžkovém pokoji. Dodržujte prosím čas nástupu
do 12.00 hodin. Změna cen a služeb vyhrazena.
Cena zahrnuje: 3x ubytování, 3x výběrové stravování, léčebný balíček.
Cena nezahrnuje: lázeňský poplatek 15,- Kč/ osoba/ den.

Léčebný balíček lze na místě rozšířit dle aktuální nabídky procedur v recepci Eva
**Bonus pro vás! Pokud si tento pobyt s léčebným balíčkem procedur
prodloužíte o 2 dny (6 dní, 5 nocí), získáte láhev moravského vína zdarma!**

DARUJTE
TENTO POBYT!
RÁDI VÁM VYSTAVÍME
DÁRKOVÝ POUKAZ

Lázně Hodonín ***superior, Měšťanská 140, 695 04 Hodonín
Recepce tel.: +420 518 395 501(500), mob.: +420 606 600 723, recepceb@laznehodonin.cz
Přijímací kancelář Eva, tel.: 518 395 504 (505)

WWW.LAZNEHODONIN.CZ




Lázně^v
HODONÍN

DÉLKA POBYTU
7 DNÍ ~ 6 NOCÍ

LÉČEBNÝ POBYT PRO KLIENTY
S ISCHEMICKOU CHOROBOU
DOLNÍCH KONČETIN

Lázně^v
HODONÍN *moré · slunce · víno · zdraví*





POBYT JE URČEN PRO PACIENTY S ARTERIÁLNÍM ONEMOCNĚNÍM DOLNÍCH KONČETIN TZV. OBLITERACÍ. CÍLEM POBYTU S VYUŽITÍM PŘÍRODNÍHO LÉČEBNÉHO ZDROJE, JE ZMÍRNĚNÍ BOLESTÍ V DOLNÍCH KONČETINÁCH, ZLEPŠIT PROKRVENÍ A VÝŽIVU MĚKKÝCH TKÁNÍ DOLNÍCH KONČETIN. PŘI NÁSTUPU DOPORUČUJEME PŘEDLOŽIT CÉVNÍ VYŠETŘENÍ.

- Délka pobytu** 7 dní, 6 nocí
nástupní dny: pondělí a pátek
pobyt je zahájen v případě plné penze obědem a ukončen snídaní
- Stravování** plná penze nebo polopenze výběrová
- Ubytování** jednolůžkové a dvoulůžkové klimatizované pokoje s plným příslušenstvím (koupelna se sprchovým koutem, WC), TV, lednicí, telefonem a připojením k internetu
- Služby** bazén s whirlpoolem, knihovna, kavárny s cukrárnou, půjčovna jízdních kol a nordic walkingových holí, venkovní hry v areálu lázní, fit centrum, kadeřnictví, kosmetika, konferenční prostory, kulturní a společenské akce, zájezdy do okolí, hlídané parkoviště, letní terasy, internetový koutek, WIFI zdarma

Léčebný PROGRAM

člené lékařské vyšetření · 3x koupel jodobromová · 2x koupel uhlíčitá
3x koupel suchá uhlíčitá celková · 3x klasická masáž částečná
4x koupel vířivá dolních končetin · 4x vakuo-kompresivní terapie
dolních končetin (případně čtyřkomorová galvanizace) – stanoví lékař

Ceny v Kč osoba / lůžko / pobyt	1/1 jednolůžkový pokoj		1/2 dvoulůžkový pokoj *		1/2 dvoulůžkový pokoj s terasou *	
	MS	HS	MS	HS	MS	HS
Polopenze	7 616,-	8 190,-	6 724,-	7 230,-	7 058,-	7 590,-
Plná penze	8 342,-	8 970,-	7 450,-	8 010,-	7 784,-	8 370,-

MS - mimosezóna 1.10. - 30.4. Ceny jsou platné s nástupem na pobyt do 30.4.

HS - hlavní sezóna 1.5. - 30.9.

Dodržujte prosím čas nástupu do 9.00 hodin. Pokoje jsou k dispozici v den příjezdu od 11.00 hodin, v den odjezdu do 9.00 hodin.

* Cena za osobu v plně obsazeném dvoulůžkovém pokoji. Změna cen a služeb vyhrazena.

Cena zahrnuje: 6x ubytování, 6x výběrové stravování, léčebný balíček.

Cena nezahrnuje: lázeňský poplatek 15,- Kč/ osoba/ den.

Léčebný program lze na místě upravit či rozšířit na základě konzultace s lázeňským lékařem. Pro intenzivnější terapeutický účinek doporučujeme zvolit variantu pobytu v délce 14 dnů, 13 nocí. V tomto případě vám bude poskytnuta sleva 10% z ceny pobytu.



Lázně Hodonín ***superior, Měšťanská 140, 695 04 Hodonín
Recepce tel.: +420 518 395 501 (500), mob.: +420 606 600 723, recepce@laznehodonin.cz
Přijímací kancelář Eva, tel.: 518 395 504 (505)

WWW.LAZNEHODONIN.CZ