

Projekt rozšíření ubytovacích kapacit vybraného lázeňského hotelu

Bc. Petra Kalců

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Kalců**

Osobní číslo: **M170069**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt rozšíření ubytovacích kapacit vybraného lázeňského hotelu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti služeb cestovního ruchu se zaměřením na lázeňství a wellness.

II. Praktická část

- Zpracujte současnou nabídku služeb vybraného lázeňského hotelu.
- Analyzujte poptávku po službách vybraného lázeňského hotelu.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt rozšíření ubytovacích kapacit vybraného lázeňského hotelu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

KOTÍKOVÁ, Halina a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ. Cestovní ruch. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2017, 154 s. Skripta. ISBN 978-80-244-5189-3.
KREJČÍ, Milada a Václav HOŠEK. Wellness. Praha: Vysoká škola tělesné výchovy a sportu Palestra, 2016, 304 s. ISBN 978-80-271-0010-1.
ROBINSON, Peter, Michael LÜCK a Stephen L. J SMITH. Tourism. Oxfordshire: CAB International, 2013, 525 s. ISBN 9781780642970.
SMITH, Melanie a László PUCZKÓ. Health, tourism and hospitality: spas, wellness and medical travel. 2nd ed. London: Routledge, 2014, 508 s. ISBN 978-0-415-63865-4.
SONNKOVÁ, Pavlína. Lázeňský cestovní ruch a wellnes. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2017, 87 s. ISBN 978-80-7510-253-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav logistiky
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15. 4. 2019

Jméno a příjmení: Petra Kalců

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje tématu rozšíření ubytovací kapacity lázeňského hotelu. Cílem je uspokojit stávající nadměrnou poptávku klientů po službách vybraného lázeňského hotelu. V rámci řešení byl použit kvantitativní průzkum poptávky po službách získaný sekundárním sběrem informací. Byla analyzována současná nabídka služeb vybraných lázní. Průzkum a analýzy potvrdily, že je doporučeno realizovat výstavbu nového lázeňského hotelu, který uspokojí narůstající poptávku klientů a povede také ke zvýšení tržeb lázní a dalšímu rozvoji lázeňství v dané oblasti. Výsledky této práce budou sloužit vedení současných lázní jako podklad k rozhodnutí o realizaci výstavby nového lázeňského hotelu a o možnostech nových služeb s ohledem na současné trendy v lázeňském cestovním ruchu.

Klíčová slova: cestovní ruch, lázeňství, wellness, medical wellness, wellness trendy, léčivý zdroj, hotel

ABSTRACT

The diploma thesis is devoted to the topic of extension of accommodation capacity of the spa hotel. The aim is to satisfy the current excessive demand of clients for services of the selected spa hotel. As the solution was used quantitative survey of the demand for services obtained by the secondary collection of information. The current offer of services of selected spa hotel was analysed. The survey and analyses confirmed, that it is recommended to realize construction of a new spa hotel, which will satisfy the increasing demand of clients and will also lead to an increase in spa sales and further development of the spa industry in the area. The results of this work will serve the management of the current spa as a basis for decision to realize the construction of a new spa hotel and possibilities of new services with regards to current trends in spa tourism.

Keywords: tourism, balneology, wellness, medical wellness, wellness trends, curative source, hotel

Děkuji vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zuzaně Tučkové za cenné rady a metodické vedení práce.

Ráda bych poděkovala rovněž ředitelce lázní Ing. Aleně Ďurišové za čas věnovaný rozhovoru a také za ochotu při poskytování odborných rad pro zpracování diplomové práce.

Člověk, který cestuje s touhou dozvědět se, cestuje přes všechny dálky,

hlavně k sobě samému ...

Jan Werich

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CESTOVNÍ RUCH	12
1.1 DEFINICE CESTOVNÍ RUCHU.....	13
1.2 LÁZEŇSKÝ CESTOVNÍ RUCHU	14
1.3 WELLNESS CESTOVNÍ RUCHU	14
2 LÁZEŇSTVÍ	16
2.1 HISTORIE LÁZEŇSTVÍ.....	16
2.2 BALNEOLOGIE	17
2.3 KLASIFIKACE LÁZEŇSKÉ PÉČE.....	18
2.4 LEGISLATIVNÍ DOKUMENTY	19
3 WELLNESS	20
3.1 HISTORIE WELLNESS.....	20
3.2 SLUŽBY WELLNESS	20
3.3 WELLNESS KLIENTELA	21
3.4 TRENDY V LÁZEŇSTVÍ A WELLNESS.....	22
4 KATEGORIZACE HOTELU	23
5 ANALYTICKÉ METODY	25
5.1 EKONOMICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA.....	25
5.2 SWOT ANALÝZA	26
5.3 ŘÍZENÝ ROZHOVOR	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO HOTELU	29
6.1 HISTORIE LÁZNÍ.....	29
6.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	29
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	30
6.4 EKONOMICKÁ VÝKONNOST LÁZEŇSKÉHO HOTELU	31
6.4.1 Výsledek hospodaření lázní	32
6.4.2 Celkové výnosy a náklady lázní.....	33
6.5 SOUČASNÁ NABÍDKA SLUŽEB VYBRANÉHO LÁZEŇSKÉHO HOTELU	33
7 ANALÝZA STATISTICKÝCH DAT	35
7.1 STATISTIKY NÁVŠTĚVNOSTI	35
7.2 STATISTIKA VYTÍŽENOSTI HOTELU	36
7.3 STATISTIKA POBYTŮ.....	37
7.4 STATISTIKY PROCEDUR	39
7.5 STATISTIKY ODMÍTNUTÝCH HOSTŮ	41
8 SWOT ANALÝZA	44
9 ŘÍZENÝ ROZHOVOR	46
10 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ	49

11	PROJEKT ROZŠÍŘENÍ UBYTOVACÍCH KAPACIT	50
11.1	CÍLE PROJEKTU.....	50
11.2	CÍLOVÁ SKUPINA.....	50
11.3	LOKALIZACE PROJEKTU.....	51
11.4	ZÁKLADNÍ INFORMACE O NOVÉM HOTELU.....	52
11.5	VYBAVENÍ HOTELU	52
11.5.1	Vnitřní vybavení hotelu.....	52
11.5.2	Venkovní prostory.....	55
11.6	POBYTOVÉ BALÍČKY A VĚRNOSTNÍ PROGRAM	55
11.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	56
11.7.1	Mzdové náklady	58
11.7.2	Náklady na marketing	58
11.7.3	Ostatní náklady.....	59
11.7.4	Předpokládané výnosy a náklady při různém procentu vytiženosti	60
11.8	ČASOVÁ ANALÝZA	62
11.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA	62
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK	74
	SEZNAM GRAFŮ	75

ÚVOD

V posledních letech se cestovní ruch řadí mezi významné odvětví světové ekonomiky, podílí se nemalou měrou na tvorbě světového HDP a díky svému neustálému rozvoji a rychlému tempu růstu podporuje rozvoj i dalších průmyslových odvětví. Společně se zájmem lidí o cestování se zlepšuje infrastruktura, poskytované služby i jejich kvalita. Lidé cestují za novými zážitky či dobrodružstvím, za poznáním nových míst a kultur, ale také za relaxací a odpočinkem.

Právě relaxace spojená nejen z péčí o zdraví, ale také s wellness službami je trendem dnešní uspěchané doby. Dnes již najdeme jen málo těch, kteří neslyšeli slovo wellness. Moderní doba si však žádá více než jen odpočinek. Lidé mnohem časteji touží po kvalitních a snadno dostupných službách, zdravých potravinách či přípravných šetrných k životnímu prostředí.

Do lázní už nejezdí pouze pacienti za léčbou, ale i za odpočinkem a poznáním. Většina lázeňských domů v současnosti stále více nabízí wellness a lázeňské pobyty pro samoplátce. Navíc, díky své vysoké profesionalitě, má rozhodně velký potenciál uspět mezi standardními wellness hotely.

Hlavním důvodem napsání této diplomové práce je nedostačující ubytovací kapacita vybraného lázeňského hotelu a požadavek vedení lázní na výstavbu nového lázeňského hotelu v horizontu dvou let. Nový hotel by měl zajistit dostatečnou ubytovací kapacitu pro zvyšující se poptávku a samozřejmě také potřebnou, a především kvalitní lázeňskou a wellness péči pro své klienty.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se bude věnovat vysvětlení základních pojmů z oblasti cestovního ruchu, lázeňství a wellness. V závěru teoretické části budou popsány analytické metody použité v práci. V praktické části bude představena vybraná společnost, její ekonomická výkonnost. Bude provedena analýza poptávky po službách vybraného lázeňského hotelu. Závěrem analytické části bude vyhodnocen řízený rozhovor s ředitelkou lázeňského hotelu. Na základě všech výše zmíněných analýz bude v projektové části sestaven návrh nového lázeňského hotelu, nabízené služby a jeho dopad na tržby lázní. Na závěr bude projekt podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

Výsledky této práce poskytnou managementu lázní nezbytné základní podklady pro realizaci výstavby nové budovy lázeňského hotelu. Povedou k rozvoji lázeňství v dané lokalitě a využití nových služeb podle nejnovějších lázeňských a wellness trendů.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem je uspokojení rostoucí poptávky po lázeňských a wellness službách v dané oblasti rozšířením ubytovacích kapacit. Dílčím cílem je ověřit, zda a jaké zvýšení tržeb přinese lázním rozšíření ubytovacích kapacit a jaký bude případný konečný zisk při různé obsazenosti těchto nových kapacit. Projekt si rovněž klade za cíl ještě více dostat do povědomí lázeňství, které má v této lokalitě velice krátkou tradici a pomoci tak k dalšímu rozvoji, prodloužení sezóny a délky pobytu v této oblasti.

Nejprve je třeba zhodnotit současnou nabídku a aktuální poptávku po službách vybraného lázeňského hotelu. Informace o nabídce hotelu a jeho službách jsou čerpány z webových stránek a také z interních zdrojů lázeňského domu. Lázně mají k dispozici různé statistické údaje, které jsou využity pro účely hodnocení současné poptávky po službách vybraného lázeňského hotelu. Na základě sekundárního sběru informací je proveden kvantitativní průzkum nabídky procedur a pobytů a rovněž poptávky po službách vybraného lázeňského hotelu. Následně je sestavena SWOT analýza vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících danou společnost. SWOT analýza poskytne přehled silných a slabých stránek vybraného lázeňského hotelu a rovněž stanoví příležitosti a hrozby, které mohou výsledný projekt a budoucí rozvoj vybraných lázní příznivě či negativně ovlivnit. Součástí diplomové práce je také řízený rozhovor s ředitelkou lázní, kde jsou nastíněny představy managementu o budoucích přáních rozvoje lázeňství ve vybrané lokalitě, o požadovaném standardu poskytovaných služeb, o vnitřním a venkovním vybavení hotelu a o časovém horizontu realizace projektu. Na základě všech zjištěných skutečností je navržen výsledný projekt, který je v závěru podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CESTOVNÍ RUCH

Co se skrývá po pojmem cestovní ruch? Podle Ch.R. Goeldner a J. R. B. Richie (2014, s. 3) se jedná o nejrozsáhlejší odvětví služeb, které je naplněné různorodými aktivitami, technologiemi, a především rychlými změnami a neustálým růstem turistů. P.Robinson, M. Lück a S. L.J. Smith (2013, s 4) říkají, že cestovní ruch se v různých podobách a formách vyskytuje všude. Podle Kotíkové a Schwartzhoffové (2017, s. 7) je cestovní ruch nejvýznamnějším odvětvím světové ekonomiky. Fenomén, který je odrazem životní úrovně společnosti.

Ačkoliv dřívější formy cestovního ruchu jsou odlišné od cestovního ruchu, jaký je znám dnes, sahají hluboko do historie (Robinson, Lück, Smith, 2013, s. 4). Počátky cestování sahají až do roku 4000 př. n. l. do Babylonie, kde byly vynalezeny peníze (Goeldner a Richie, 2014, s 33). Podle záznamů na stěnách luxorského chrámu Dér-el-Bahrí podnikla údajně první cestu lodí za relaxací, královna Hatšepsut (Goeldner a Richie, 2014, s. 34). Atletické soutěže pořádané od roku 776 př. n. l. Řeky k uctívání boha Dia, mezi které patří všem známé „Olympijské hry“, lákaly již ve starověku spoustu turistů (Goeldner a Richie, 2014, s. 37). Velkými cestovateli byli také Římané, jejichž oblíbenými cíli byly středomořské oblasti, především Malá Asie a Řecko. Účelem jejich cest byla návštěva chrámů a památek, olympijské hry či léčivé lázně. V 17. a 18. století cestovali v rámci Evropy především obchodníci a učenci, neboť módním trendem se stalo studium ve Francii a Itálii (Goeldner a Richi, 2014, s. 36).

Cestovní ruch, fenomén současnosti, se řadí k největším průmyslovými odvětvím, které zahrnuje segment ubytování, dopravy, stravování, aktivity zaměřené na kulturu, sportovní či zábavné služby a mnohé další (Goeldner a Richie, 2014, s. 59).

S cestovním ruchem se lze setkat na celém světě, ovšem ve velice rozdílné kvalitě. (Goeldner a Richie, 2014, s. 29). Přináší s sebou nejen spoustu ekonomických či mimoekonomických výhod, ale i nevýhod. Zde jsou zmíněny alespoň některé.

Výhody: relaxace, vzdělávání a poznávání odlišných kultur, poskytování pracovních příležitostí, rozvíjí místní infrastrukturu, zvyšuje kvalitu života místních obyvatel, zvyšuje státní příjmy atd. (Goeldner a Richi, s. 28).

Nevýhody: bezohledný rozvoj, znečišťování přírodního prostředí, dopravní zácpy, zvyšování cen služeb a zboží, vytlačování místních obyvatel a znevažování jejich hodnot, přispívá k šíření chorob, zvyšuje kriminalitu atd. (Goeldner a Richi, 2014, s. 28).

Z ekonomického hlediska cestovní ruch neustále roste a pro některé země se již stal nejprodávější komoditou. (Goeldner a Richie, 2014, s. 21). Podle UNWTO vzrostl počet mezinárodních příjezdů o 7 % (na 1,326 mil. turistů), příjem z mezinárodního cestovního ruchu pak o 5 % (na 1,340 bil. US\$). Celkový podíl cestovního ruchu činí 10 % celosvětového HDP (UNWTO Tourism Highlight, 2018, s. 2-3).

Cestovní ruch je nejvíce rozvíjejícím se odvětvím v rozvojových zemích. Je to způsobeno tím, že se spotřebovává přímo v místě produkce, podporuje rozvoj dalších ekonomických aktivit, poskytuje širokou nabídku zaměstnání s různou úrovní vzdělanosti, podporuje infrastrukturu a chrání kulturní dědictví díky různým zdrojům příjmů. (Hall, 2014, s. 7)

Ze všech výše uvedených skutečností plyne, že za předpokladu bezpečnosti, pohodlí a užitku pro cestovatele i místní obyvatele bude cestovní ruch neustále vzkvétat. (Goeldner a Richi, 2014, s. 54)

1.1 Definice cestovního ruchu

Cestovní ruch, jak je znám dnes, se začal rozvíjet od poloviny 19. století. Na počátku 20. století se pak objevili první snahy o jeho definici. (Kotíková, Schwartzhoffová, 2017, s. 9)

Existuje mnoho definic cestovního ruchu a prakticky většina z nich zahrnuje hlavní myšlenku, kterou je cestovat někam a pobývat někde mimo domov. Cestovní ruch je zařazen do sektoru služeb, je proto nezbytné vědět, co je pro tento segment typické. Hlavními charakteristikami služeb je nehmatatelnost, heterogenita, neoddělitelnost, pomíjivost a nemožnost vlastnictví (Robinson, Lück, Smith, 2013, s. 24–25).

První, kdo definovali cestovní ruch byly Kurt Krapf a Walter Hunziker, švýcarští vědci. Podle jejich definice se jedná o „*soubor vztahů a jevů, které vyplývají z pohybu na cizím místě, přičemž cílem pobytu není trvalé usídlení nebo výkon výdělečné činnosti*“ (Hunziker a Krapf, 1942, podle Kotíkové, 2013, s. 15).

Definice těchto švýcarských vědců posloužila jako základ pro oficiální definici, která byla v roce 1971 přijata na St. Gallenské konferenci cestovního ruchu a zní: „*Cestovní ruch je souborem vztahů a jevů, které vyplývají z cestovní a pobytu osob, pro které místo pobytu není ani hlavním místem bydliště ani místem výdělečné činnosti*“ (Kopšo, 1979, cit. podle Kotíkové, Schwartzhoffové 2017, s. 9).

V bývalém Československu, pak v roce 1978, díky profesoru Gúčikovi vznikla další definice cestovního ruchu. „*Cestovní ruch je formou uspokojování potřeb reprodukce fyzických a*

duševních sil člověka, ke kterému dochází mimo běžné životní prostředí a ve volném čase.“ (Kopšo, 1979, cit. podle Kotíkové, 2013, s. 16)

Pro účely statistického sledování však bylo třeba přesnějšího vymezení turismu. Důležitým mezníkem se stal rok 1991, kdy v Ottawě proběhla Mezinárodní konference o statistice a turismu, kde bylo navrženo hned několik definic (Palatková, Zichová, 2014, s. 11). V roce 1993 pak byla Komisí přijata oficiální definice: „*Cestovní ruch představuje činnost lidí spočívající v cestování a pobytu v místě mimo jejich obvyklého pobytu po dobu kratší jednoho roku za účelem využití volného času, obchodu a jinými účely*“ (Malá encyklopedie cestovní ruchu 1998, cit. podle Kotíkové, Schwartzhoffové, 2017, s. 10).

V současné definici z roku 2008, podle UNWTO, je upřesněna její poslední část. Aktuální znění je tedy definováno takto: „*Turismus je činnost osob cestujících do míst a pobývajících v místech mimo své obvyklé prostředí po dobu kratší, než je stanovena, za účelem trávení volného času, obchodu a za jinými účely nevtahujícími se k činnosti, za kterou jsou z navštíveného místa odměňováni*“ (Palatková, Zichová, 2014, s. 12).

1.2 Lázeňský cestovní ruchu

Pro lázeňský cestovní ruch je důležitá existence přírodních léčivých zdrojů, které se využívají ve zdravotnických zařízeních pro účely léčebné péče. Jedná se tedy o specifickou formu cestovního ruchu, zaměřenou na relaxaci a léčbu. (Sonnková, 2017, s. 7). Smith a Puczkó řadí lázeňský cestovní ruch mezi zdravotní a wellness (Kotíková, 2013, s. 53).

Cestování za zdravím není nic nového, jeho kořeny je možné hledat již v 16. století u Římanů. S objevem přírodních vod začaly vznikat lázeňská města, která se rychle stala populárními a rychle se rozšiřujícími destinacemi pro ty, co cestují za zdravím a „dobrým bytím“. (Robinson, Lück, Smith, 2013, s. 245).

1.3 Wellness cestovní ruchu

Voigt a kol. (2011) tvrdí, že je těžké najít odlišnou definici pro wellness cestovní ruch, neboť většina aktivit v cestovním ruchu propaguje zdraví a dobré bytí. Pro wellness cestovní ruch platí, že je vyhledáván lidmi, kteří chtějí především upevnit a zlepšit své zdraví. (Smith, Puczkó, 2014, s. 25). Connell (2012) tvrdí, že wellness turismus není možné řadit do zdravotního cestovního ruchu. Nicméně hranice mezi wellness a zdravotním cestovním ruchem je velice tenká, zejména proto, že duševní a psychické zdraví začíná být součástí statických

dat ve zdravotním cestovním ruchu. Wellness průmysl má tendence být více preventivní a proaktivní, než léčebný a reaktivní (Smith, Puczko, 2014, s. 27).

2 LÁZEŇSTVÍ

Lázeňství má v Evropě velmi významné postavení v oboru cestovního ruchu. Lázeňská centra se zaměřují nejen na lázeňskou péči, ale v posledních letech také stále více na tvorbu komerčních pobytů zaměřených na relaxaci a krásu (Knopp a kol., 1999, s. 29). Lázeňství je interdisciplinárním oborem a v rámci zdravotnictví je součástí zákona o péči a zdraví lidu. Lázeňství má však své místo i v cestovním ruchu (Schwartzhoffová, 2016, s. 29). Lázeňství je spojení klasické lékařské vědy s účinky přírodních léčivých zdrojů (Svaz léčebných lázní, © 2019). Podle Schwartzhoffové (2017, s. 43) patří lázeňská místa k významným střediskům cestovního ruchu. Lázeňská

2.1 Historie lázeňství

České lázeňství má bohatou historii založenou na existenci přírodních léčivých zdrojů. První minerální prameny byly objeveny již v 15. století, kdy začala vznikat lázeňská města (Jedeme do lázní, © 2019). Do roku 1990 využívali lázeňské služby především klienti, kteří měli léčbu hrazenou ze zdravotních pojišťoven. Díky změně životního stylu se ve 21. století dostává do popředí prevence zdraví a tím roste i zájem o lázeňské služby ze strany samoplátců (Seifertová, 2003, s.13). Vnitřní lázeňské území je vymezeno lázeňským statutem a musí splňovat kritéria pro lázeňskou léčbu a další podmínky týkající se hygieny, dopravy, zajištění klidu a další (Schwartzhoffová, 2016, s.29). V současné době se v České republice nachází třicet šest lázeňských míst a podle druhu využití léčebných zdrojů se dělí na lázně slatinné, radonové, bahenní, klimatické a minerální (Jedeme do lázní, © 2019).

Jak uvádí Schwartzhoffová (2016, s. 49) zaznamenalo lázeňství v posledních letech významné změny. Ačkoliv tradiční lázeňská péče převládá, přesto se stále zvyšuje podíl samoplátců, kteří jezdí do lázní za účelem prevence a péče o zdraví. Do popředí se dostávají zkrácené pobyty pro různé sociální skupiny, jako jsou manažeři, ženy, senioři atd. (Seifertová, 2003, s. 13).

Důležitým mezníkem v lázeňství byl rok 2012, kdy vstoupil v platnost nový Indikační seznam pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči o dospělé, děti a dorost a byla tak zkrácena délka lázeňského pobytu z původních 28 na 21 dní u komplexní lázeňské péče. U příspěvkové lázeňské péče to bylo z 21 na 14 dní. Díky novelizaci zákona o veřejném zdravotním pojištění a vyhláše Ministerstva vnitra ČR byla v roce 2015 délka základního pobytu opět prodloužena na 28 dní (Schwartzhoffová, 2016, s 49).

2.2 Balneologie

Vznikla v 18. století v Anglii a mluví se o ní jako o nauce o léčivých vodách a lázních (Dědina, 2004, s. 10). Podle Jandové (2009, s. 2) je to nauka o léčbě přírodními léčivými zdroji, jejich vlivu na lidský organismus a léčebných postupech. Léčebnými zdroji jsou přírodní minerální vody, peloidy, plyny či klima.

Léčebné metody využívané v lázních

Pitné kúry jsou jednou z možností, jak využít přírodní léčivé zdroje. V tomto případě se minerální vody pijí přímo z veřejných vývěrových míst, která jsou dostupná pro všechny klienty zdarma.

Při onemocnění horních a dolních cest dýchacích se využívají především léčebné inhalace. Za inhalaci je považována také procedura oxygenoterapie, při které je inhalovaný vzduch obohacený kyslíkem až na 60 %.

Nejvyužívanějším léčebným procedurám v lázeňství patří vodoléčba. Jedná se především o koupele, které mohou být přísadové, perličkové či uhličitě. Za vodoléčebné procedury jsou považovány také plavání a cvičení v bazénu či podvodní masáže.

Rehabilitace je forma léčby, kdy se využívá pohybová aktivita klienta. V případě tzv. pasivní rehabilitace cvičí s klientem fyzioterapeut, u aktivní formy cvičí klienti pod dohledem rehabilitačního pracovníka sami. Pro tento druh léčení je důležitý vysoce kvalifikovaný personál. (Dědina, 2004, s. 11)

Peloidní léčba je druhem termoterapie, kdy se k léčbě používá léčivé bahno, které se rozpustí ve vodě a aplikuje se na tělo (Rehabilitace.info, 2019). Mezi pravé peloidy patří rašelina, která obsahuje až 90 % organických látek a slatiny, které mají výborné termofyzikální vlastnosti (Rehabilitace.info, 2015).

Dalšími léčebnými procedurami jsou uhličitě terapie, které zahrnují vodní a plynové uhličitě koupele či plynové injekce. Účinků elektrického a magnetického pole se pak využívá při elektroterapii a magnetoterapii. V neposlední řadě jsou to pak fototerapie, dietoterapie či klimatoterapie. (Dědina, 2004, s. 12).

2.3 Klasifikace lázeňské péče

Základní klasifikace klientů je stanovena podle způsobu úhrady lázeňské péče, podle charakteru onemocnění a podle věku. Nejčastěji je používáno rozlišení podle způsobu úhrady. (Schwartzhoffova, 2016, s. 23)

Komplexní lázeňská péče (KLP)

Tento druh lázeňské péče doporučuje ošetřující lékař a poskytuje se v době pracovní neschopnosti pacienta. Je určena pro doléčení pacienta, minimalizaci vzniku invalidity a při nemocech z povolání (Zdravotnická statistika, 2018, s. 5). Schwartzhoffová (2016, s. 24) uvádí, že tato lázeňská péče je plně hrazená z prostředků zdravotních pojišťoven, kdy pojišťovna hradí pacientům ubytování, stravování a léčení. Délka základního pobytu je podle nového indikačního seznamu 28 dní (Svaz léčebných lázní České republiky, © 2019). U některých indikací je základní pobyt pro dospělé osoby v délce 21 dní. (Schwartzhoffová, 2016, s. 24). Pacient je povinen uhradit lázeňský poplatek (Seifertová, 2003, s. 15-16).

Příspěvková lázeňská péče

Příspěvkovou lázeňskou péčí doporučuje ošetřující lékař jednou za dva roky, zejména při chronických onemocněních. Tento druh péče čerpá pacient v době své dovolené (Zdravotnická statistika, 2018, s. 5). U příspěvkové lázeňské péče je pacientovi z prostředků zdravotní pojišťovny hrazena pouze léčba. Ubytování, stravování a lázeňský poplatek hradí klient ze svých finančních prostředků (Schwartzhoffová, 2016, s. 25). U příspěvkové lázeňské péče je nutné, aby veškeré služby, i ty které si klient hradí sám, byly čerpány v rámci celého pobytu v jednom lázeňském zařízení (Schwartzhoffová, 2016, s. 25). Základní pobyt je v délce 21 dní, u vybraných indikací pak 14 dní (Svaz léčebných lázní České republiky, © 2019).

Jak u komplexní, tak u příspěvkové lázeňské péče je možné na základě vyjádření lékaře a po dohodě s pacientem léčebný pobyt zkrátit či prodloužit (Seifertová, 2003, s. 16). Pacientům se podle nové vyhlášky neproplácí jízdné do lázní. (Zdravotnická statistika, 2018, s. 5)

Ambulantní lázeňská péče

Pacientům je hrazena pouze léčebná péče, rozdíl je v tom, že ubytování a stravování není součástí této péče, a proto ji mohou čerpat klienti, kteří přijíždějí do lázeňského zařízení pouze na rehabilitaci z blízkého okolí. (Schwartzhoffová, 2016, s. 25). Ošetření je pacientům poskytováno na základě poukazu FT nebo K. (Zdravotnická statistika, 2018, s.5)

Samoplátci

Klienti z řad samoplátců si hradí veškeré služby spojené s lázeňským pobytem sami. Délka pobytu i nástup není nijak stanoven a není třeba ani lékařské doporučení. Veškeré služby jsou poskytovány na základě výběru klienta. U samoplátců se může jednat jak o léčebný, tak o wellness pobyt (Schwartzhoffová, 2016, s. 25).

2.4 Legislativní dokumenty

Hlavním právním dokumentem, je „*Zákon č. 164/2001 Sb. o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících předpisů*“ nazývaný jako „lázeňský zákon“. (COT, 2014)

Za velice zásadní je považován také nový Indikační seznam, který stanovuje „*Vyhláška č. 267/2012 Sb.*“ vydaná na základě § 33 odst. 2 zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění (COT, 2014). Vyhláška č. 267/2012 Sb. uvádí, že poskytování rehabilitační péče probíhá v místech výskytu přírodního léčivého zdroje. Dále stanovuje délku základního pobytu na 28 dní a délku opakovaného pobytu na 21 dní a uvádí kontraindikace lázeňského pobytu. (Sbírka zákonů, 2012, s. 3443)

V rámci indikačního seznamu rozlišujeme následující skupiny indikací pro dospělé:

- I. Nemoci onkologické*
- II. Nemoci oběhového ústrojí*
- III. Nemoci trávicího ústrojí*
- IV. Nemoci z poruch výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí*
- V. Nemoci dýchacího ústrojí*
- VI. Nemoci nervové*
- VII. Nemoci pohybového ústrojí*
- VIII. Nemoci močového ústrojí*
- IX. Duševní poruchy*
- X. Nemoci kožní*
- XI. Nemoci gynekologické* (Sbírka zákonů, 2012, s. 3445)

V rámci každé indikační skupiny je možné nalézt informace o stanoveném přírodním léčivém zdroji vhodném pro danou skupinu nemocí, o délce základního i opakovaného pobytu a také seznam lázní, kde je možné lázeňskou léčbu absolvovat. Označení indikačních skupiny pro děti a dorost obsahují počáteční římskou číslici XX. (Sbírka zákonů, 2012).

3 WELLNESS

Trendem dnešního životního stylu je dobrá kondice. Lidé se chtějí dobře cítit i vypadat, dbají na pohybové aktivity i zdravou výživu (Müllerová, 2008, s. 5)

Podle Schwartzhoffové (2016, s. 53) je termín wellness tvořen slovy wellbeing a fitness. Wellbeing představuje stav zdraví a duševní pohody, fitness pak tělesnou zdatnost.

Wellness je snaha najít optimální a vybalancovaný životní styl. Wellness znamená být zdravější, šťastnější a úspěšnější. Existují různé dimenze, díky kterým je možné hodnotit postoj ke svému zdraví – mentální, fyzická, duševní, sociální a životního stylu. (Wellness, © 2019)

Za wellness aktivity je tak možné považovat především procedury rozvíjející zdraví člověka. Životní styl zahrnující wellness vede ke střídmosti, umírněnosti a osobní disciplíně, což se ovšem nespojuje s dnešním konzumním stylem života, kdy je toto slovo zneužíváno k reklamním účelům. (Krejčí, Hošek, 2016, s. 16)

3.1 Historie wellness

Slovo wellness je v naší společnosti zakořeněno již od nepaměti. Zdraví a pohoda byly vždy nezbytnou součástí lidského bytí. Moderní wellness je možné datovat do 50. a 60. let 20. století, kdy byla vědci znovuobjevena péče o zdraví, jako je cvičení či zdravá výživa, která vede k prevenci zdraví. Širšího zájmu veřejnosti se však wellness dostalo až počátkem 21. století. Podle Johna Travise je wellness rozhodnutí se pro zdravý způsob života, energie, kterou získáváte ze svého okolí, pochopení, že vše, co děláte ovlivňuje váš zdravotní stav. „*Wellness je milující přijetí sebe sama*“ (Ryan, Frederik, 1997, podle Krejčí, Hošek, 2016, s. 45).

Wellness v českých zemích se datuje do roku 1990. K výraznému rozmachu však došlo po roce 2000, kdy se nabídka wellness služeb, zaměřujících se do té doby pouze na zlepšení zevnějšku, rozšířila i o programy nabízející vedoucí ke zlepšení zdraví. Nabídka služeb a jejich kvalita se liší v závislosti na zařízeních, ve kterých jsou tyto služby poskytovány. (Krejčí, Hošek, 2016, s. 49)

3.2 Služby wellness

Wellness styl zahrnuje nejen kontrolu hmotnosti či stresu, ale rovněž preventivní a terapeutické procedury. Je to emocionální, psychická i fyzická vyrovnanost, kterou lze docílit jak aktivním, tak pasivním přístupem. (Müllerová, 2008, s. 25) Oblíbené procedury, které

vyhledávají nejen ženy, ale i muži jsou masáže, sauny, parní místnosti a tělocvičny. (Smith, Puczkó, 2014, s. 112).

Wellness služby je možné rozdělit podle jednotlivých živlů. Do vodního patří léčba minerálními vodami, koupele či podvodní masáže. Do zemského živlu řadíme zejména léčbu bahnem, ať již formou koupelí či obkladů. Vzduch je charakterizován procedurami jako jsou oxygenoterapie, inhalace či suché uhličité koupele. S ohněm jsou pak spojovány například masáže lávovými kameny.

Hnacími faktory ovlivňující rostoucí zájem o wellness služby a pobyty jsou:

- mentální a fyzické vyčerpání
- stress z práce
- nedostatečná důvěra v tradiční lékařské služby
- nedostatek pro trávení času v přírodě
- závislost na technologiích a neschopnost vypnout

Mezi faktory přitahující zájem člověka po wellness stylu jsou zařazeny:

- přání být zdravější
- přání být šťastnější
- touha po aktivním stárnutí a dlouhověkost
- touha být štíhlejší, krásnější a vypadat mladě
- potřeba rehabilitace
- touha vést jednodušší život a zpomalit

(Smith, Pluzckó, 2014, s. 114)

3.3 Wellness klientela

Průzkumy prokázaly, že o wellness mají zájem především ženy a lidé ve věku na 30 let. Důvody sice nebyly důkladně prozkoumány, ale je známo, že ženy se mnohem více zajímají o svůj tělesný vzhled, váhu či make-up než muži. Stále více žen je zaměstnáno ve vrcholovém managementu, a proto u nich roste zájem o wellness služby. Důležitým segmentem se v posledních letech stávají také partnerské dvojice (Smith, Puczkó, 2014, s. 111).

Průzkum, který byl proveden pro Ministerstvo pro místní rozvoj v roce 2010 specifikoval důvody návštěvy wellness center takto:

- „85 % relaxace

- 56 % *stress management a anti-aging*
- 49 % *zlepšení vzhledu*
- 48 % *zlepšení zdraví*
- 24 % *zmírnění chronických zdravotních potíží*

Nejoblíbenějšími požadovanými službami byly pak masáže, ošetření končetin, kosmetické ošetření, tělové peelingy a koupele (Vaníček, 2013, s. 177).

3.4 Trendy v lázeňství a wellness

Podle Schwartzhoffové (2016, s. 50) je současný trend ve zvyšování počtu samoplátců, kteří jezdí do lázní na krátké regenerační wellness pobyty, což zkracuje průměrnou délku pobytu. Roste rovněž tlak na kvalitu poskytovaných služeb, a proto se lázně stále více orientují právě na tento segment zákazníků.

Nejžhavější novinkou je tzv. Medical wellness, někdy také označované jako medspa. Stává se velice oblíbené po celém světě, kde vznikají různá centra, do kterých jezdí klienti především z důvodu prevence, zlepšení kondice a zdraví (Vlasta.cz, 2013).

Tento termín se volně vysvětluje jako zdravotní dovolená spojená s upevněním zdraví. Jedná se o pobyty v lázeňském prostředí s možností využití přírodních léčivých zdrojů a aktivit v okolí. Dochází tak k propojení lázeňství s wellness vedoucí k obnově zdraví člověka. Na berlínském kongresu v roce 2007 byl medical wellness formulován jako prevence, pro kterou se jedinec rozhodne, a která vede ke zdravému stylu života. Pro zlepšení fyzické kondice je pak doporučeno například udržování optimální hmotnosti, zlepšení svalové síly a dostatečná ohebnost těla, dodržování zdravé výživy, omezení příjmu škodlivých látek a dostatečný spánek (Krejčí, Hošek, 2016, s.105–106).

Zákazníci jsou stále více znalí a vyžadují podrobné informace o poskytovaných procedurách. Je proto důležité zlepšovat dovednosti zaměstnanců a jejich přístup ke klientům. Oblíbenými jsou wellness procedury, které využívají různých přírodních esencí a bylinek. Wellness centra se snaží o návrat k přírodě, péči o tělo i mysl. V zahraničí se zvyšuje zájem o tzv. „zelený“ neboli eko provoz šetrný k životnímu prostředí. Samozřejmostí by mělo být prostředí, které přispěje k příjemné atmosféře a díky drobnému občerstvení v podobě bylinného čaje, džusu či ovoce navodí pro klienty příjemnou relaxaci (Wellneslife.cz, 2014).

4 KATEGORIZACE HOTELU

V metodice klasifikace podle HotelStars (2015) je na základě vyhlášky č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využití území definováno, že hotelem je ubytovací zařízení s minimálně 10 pokoji pro hosty, vybavené a sloužící k přechodnému ubytování osob. Kategorie hotelu je členěna do pěti tříd.

Podle Kotíkové a Swartzhoffové (2017, s. 84) se od 17. století označovali tímto termínem městské paláce. Nejstarší evropský hotel Pilgrim Haus nacházející se v Německu je datován do roku 1304. V České republice je to karlovarský Grandhotel Pupp. Součástí hotelu může být vedlejší budova označovaná jako dependance. Tato budova nemá k dispozici samostatnou recepci a nesmí být vzdálena více než 500 metrů od hlavní budovy hotelu.

V rámci ubytovacích zařízení rozlišujeme různé druhy pokojů. Jejich členění vychází z normy ČSN EN ISO 18513 Služby cestovního ruchu – Hotely a ostatní kategorie turistického ubytování – Terminologie, vydané 1. 6. 2004.

Norma uvádí následující druhy pokojů:

- jednolůžkový – je určený pro ubytování jedné osoby
- dvoulůžkový a dvoulůžkový „twin“ – pokoj pro dvě osoby s dvoulůžkem či dvěma oddělenými lůžky
- vícelůžkový
- rodinný – vícelůžkový pokoj z nichž alespoň dvě lůžka jsou určeny pro dospělé osobu
- junior suite – pokoj o jedné místnosti s prostorem pro sezení
- suite – pokoj disponuje dvěma oddělenými místnostmi (ložnice, obývací pokoj)
- apartmá – pokoj se dvěma místnostmi z nichž jedna je ložnice a druhá disponuje sedací soupravou a kuchyňským koutem
- studio – v rámci pokoje je umístěný kuchyňský kout
- propojené pokoje – samostatné pokoje propojené spojovacími dveřmi
- duplex – jedná se o ubytování ve vícepodlažním pokoji (Kotíková a Schwartzhoffová, 2017, s. 86)

Účastníci cestovního ruchu vyžadují také informace o kvalitě poskytovaných služeb v daném hotelu. V rámci hotelového systému existuje několik klasifikačních oficiálních i neoficiálních systémů. Pro zajištění jednotné úrovně služeb a možnosti srovnání byla v roce 1999

ve spolupráci s Asociací hotel a restaurací České republiky a za podpory Ministerstvem pro místní rozvoj a CzechTourism sestavena Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení, která je součástí mezinárodního střeoevropského systému Hotelstars Union. (Křížek a Neufus, 2011, s. 23).

Ubytovací zařízení je tedy možné dělit do tříd podle minimálních požadavků na úroveň poskytovaných služeb a vybavení. Jednotlivé třídy jsou vyjádřeny počtem hvězdiček.

Tabulka 1: Hotelové třídy

Úroveň služeb	Počet hvězdiček
Tourist	*
Economy	**
Standard	***
First Class	****
Luxury	*****

Zdroj: Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky 2015–2020

Ubytovací zařízení, která splňují více kritérií nad rámec minimálního počtu povinných, mohou získat kromě „hvězdiček“ také označení Superior. (HotelStars.cz, 2015)

Lázeňský hotel

Jedná se o ubytovací zařízení, které se nachází v místě se statutem lázeňského místa, splňuje veškeré požadavky hotelové kategorie a zároveň poskytuje i lázeňskou péči (HotelStars.eu, 2015). Lázeňské hotely poskytují ubytování v pokojích s vlastním příslušenstvím. Hostům je dispozici stravovací provoz a balneo provoz (Schwartzhoffová, 2016, s. 36)

Podle Dědiny (2005, s. 18) rozdělujeme lázeňská zařízení na balneo provozy, lázeňské penziony, lázeňské hotely, lázeňská sanatoria a lázeňské kliniky.

Lázeňské služby jsou v zahraničí členěny, podle Mezinárodní lázeňské organizace ISPA, na lázně Ajurvéda, klubové, denní, dentální, pobytové, léčebné, hotelové, mobilní, lázně na křižující lodi a lázně s minerálními prameny. (Schwartzhoffová, 2016, s. 36)

5 ANALYTICKÉ METODY

5.1 Ekonomická a finanční analýza

Ekonomická analýza je sledování určitého ekonomického celku, kdy jsou podrobněji zkoumány a následně hodnoceny jeho jednotlivé dílčí složky s cílem stanovit způsoby zlepšení a zvýšení výkonnosti daného celku. Ekonomická analýza zahrnuje činnosti jako je syntéza, matematicko-statistické metody a také finanční činnost. Analyzovat je možné celý podnik nebo jen jeho určité části či jednotlivé procesy (Synek, 2003, s. 4).

V podnicích jsou veškeré činnosti zachycovány v penězích, což je výhodné pro ekonomické rozhodování manažerů. Cílem pak může být minimalizace nákladů, zlepšení rentability či maximalizace zisku. Hodnocení musí zohledňovat jednotlivé ukazatele, aby nedocházelo k jednostrannému rozhodnutí. Jednou z nejdůležitějších analýz je právě ta finanční (Hobza, Schwartzhoffová, 2016, s. 47).

Finanční analýza jako nástroj pro finanční řízení podniku, slouží k rozhodování o výkonnosti a je základem pro budoucí vývoj podniku. Pro potřeby podnikových manažerů a vlastníků slouží interní finanční analýza. Cílem externí finanční analýzy jsou informace o solventnosti podniku pro banky, investory či státní instituce. Zdrojem informací jsou především rozvahy, výkazy zisku a ztrát, výkazy cash-flow a výroční zprávy (Finance v praxi, 2017)

Elementárními metodami jsou analýzy tokových a rozdílových a poměrových ukazatelů. Řadíme k nim především analýzu tržeb, nákladů, zisku, Cash-Flow, ukazatele likvidity, rentability či zadluženosti. Finanční analýza využívá i vyšší metody, které jsou však používané jen zřídka. Důvodem jsou vyšší nároky na softwarové řešení a matematické znalosti (Hobza, Schwartzhoffová, 2016, s. 48)

Finanční řízení dělíme na krátkodobé, které se zabývá likviditou, řízením pracovního kapitálu a krátkodobých aktiv a pasiv, a dlouhodobé. V rámci dlouhodobého finančního řízení dochází k rozhodování o investicích a je řešena optimální finanční struktura. Výsledkem finančního řízení je krátkodobý či dlouhodobý finanční plán. Cíle finančního řízení tvoří hlavní ekonomické cíle podniku, které slouží k hodnocení jeho celkové úspěšnosti. Obvykle se jedná o soustavu finančních cílů podniku, kdy hlavním cílem je v současné době maximalizace tržní hodnoty (Hrdý, Strouhal, 2010, s. 12–13). Podle Šulajové (1996) je finanční analýza základním zdrojem posuzování finančních procesů v daném podniku a tvoří tak předpoklad pro správné finanční rozhodování (Gúčík, Šebová, Bajaník, 2015, s. 189).

5.2 SWOT analýza

SWOT analýza je základním nástrojem pro analýzu firemního prostředí. Analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky našeho podniku a současně mapuje příležitosti a hrozby. Za pomocí této analýzy je možné snadněji vyhodnotit fungování společnosti (BrainTools, © 2014–2019).

Výstupem tohoto strategického marketingového nástroje je komplexní analýza vnitřního i vnějšího prostředí. Základním principem je vytvoření matice, kdy vnitřní prostředí tvoří silné a slabé stránky, a naopak do vnějšího prostředí jsou zahrnuty příležitosti a hrozby. (Marketing Mind, 2017)

Silné stránky

Silné stránky určují vnitřní síly podniku. Je třeba vytyčit takové stránky, ve kterých firma vyniká nad konkurencí. Sledovat je možné, zda je společnost silná z finančního hlediska, zda má loajální klienty či jedinečný produkt.

Slabé stránky

V tomto případě je třeba zamyslet se na slabinami společnosti. Je dobré podívat se na firmu z pohledu zákazníků, ale také z pohledu zaměstnanců. Je nezbytné kriticky zhodnotit konkurenční nevýhody, co je možné ve společnosti zlepšit či zda má podnik klíčové zaměstnance.

Příležitosti

Příležitosti je možné odvodit ze silných stránek, stejně jako z těch slabých. Snahou je najít příležitosti, jak tyto vlastnosti využít a jak naopak eliminovat svoje slabiny. Odvození si příležitostí je důležité pro další růst a rozvoj podniku.

Hrozby

Hrozby s sebou přináší rizika pro společnost. Tato rizika je nutné systematicky řídit, abychom předešli nenadálým problémům při fungování společnosti. Patří sem například nasycení trhu, růst konkurence či přístup k inovacím a novým technologiím (BrainTools, © 2014–2019).

SWOT analýza nám může přinést smysluplný výsledek, pokud jsou dodržena základní pravidla a správný postup pro její sestavení. Při této analýze je třeba zaměřit se na klíčové

faktory a objektivní data. Při sestavování SWOT analýzy je velice důležitá rovněž týmová spolupráce. (Management Mania, 2017)

5.3 Řízený rozhovor

Rozhovor, velmi často označovaný v literatuře jako hloubkový rozhovor či psychologická explorace, řadíme mezi metody kvalifikovaného výzkumu. Při kvalifikovaném výzkumu jsou zjišťovány hlubší příčiny, postoje či mínění. Vzhledem k náročnému získávání informací se pracuje s malým počtem respondentů. (Simová, 2005, s. 37)

Rozhovor, který lze definovat jako osobní, umožňuje respondentovi podrobně vyjádřit své názory. Formulace a sled jednotlivých otázek je ponechána na tazateli s cílem hlubší diskuze na dané téma. Hloubkové rozhovory trvají obvykle hodinu a je možné je se souhlasem dotazovaného nahrávat pro pozdější lepší interpretaci. Rozlišujeme dva typy hloubkových rozhovorů. Jsou jimi volný rozhovor a cílený neboli řízený rozhovor. Tazatel si při řízeném rozhovoru připraví seznam témat k diskuzi. Tento typ rozhovoru se využívá ke zjišťování názorů manažerů (Zbořil, 1998, s. 97).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO HOTELU

Vybraný lázeňský hotel se nachází na jižní Moravě v oblasti zapsané na seznam UNESCO, nedaleko hranic s Rakouskem. Vybrané lázně jsou v provozu od roku 2007 a můžeme říct, že se jedná o nejmladší lázeňské zařízení v České republice. Léčebnými láznemi byly vyhlášeny na jaře v roce 2009 a na indikační seznam byly zapsány po jeho novelizaci v roce 2012.

Hlavním léčebným zdrojem je jodobromová minerální voda, která se řadí díky svému složení k nejkvalitnější v rámci Evropy. Jodobromová minerální voda, která je rovněž známa pod názvem solanka, je nejvhodnější balneologický léčebný prostředek při nemocích pohybového ústrojí, neurologického a cévního systému, při popáleninách a využívá se také při gynekologických léčbách. (Internetové stránky vybraného lázeňského hotelu)

6.1 Historie lázní

Vybraný lázeňský hotel byl až do konce února 2018 součástí Lázní Hodonín. Jako součást Lázní Hodonín, byl lázeňský hotel příspěvkovou organizací města Hodonína. Lázně Hodonín byly k 1. březnu 2018 rozděleny na dva závody. Vybraný lázeňský hotel byl zakoupen obcí a ta se stala 100 % vlastníkem těchto lázní.

Od počátku svého vzniku poskytovaly lázně ubytování pouze pro samoplátce. Teprve po zařazení na indikační seznam, tedy koncem roku 2012, byly uzavřeny smlouvy se zdravotními pojišťovnami, Všeobecnou zdravotní pojišťovnou, Zdravotní pojišťovnou ministerstva vnitra a Vojenskou zdravotní pojišťovnou, a lázně tak začaly poskytovat také komplexní a příspěvkovou lázeňskou péči. Nicméně i v současné době navštěvuje lázně převážná část samoplátců, kteří tvoří prakticky 90 % z celkové celoroční obsazenosti hotelu.

6.2 Základní informace

Název:	vybraný lázeňské hotel
Sídlo:	Jihomoravský kraj, okres Břeclav
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní jmění:	200 000 Kč
Den vzniku a zápisu:	17. 10. 2010
Ostatní skutečnosti:	Na základě smlouvy o koupi části obchodního závodu došlo

s účinkem od 1. března 2018 k převodu části obchodního závodu, který tvoří soubor jmění sloužící k provozování vybraného lázeňského domu.

Předmět podnikání

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Poskytování zdravotních služeb, zejména lázeňské léčebné rehabilitační péče a lůžkové lázeňské péče při využití místního léčivého zdroje
- Masérské, rekondiční a regenerační služby
- Kosmetické služby
- Hostinská činnost
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
- Provozování cestovní kanceláře
- Správa a užití přírodních léčivých zdrojů

6.3 Organizační struktura

Vedení lázní je v kompetenci ředitele pověřeného řízením, který podléhá přímo jednatelem společnosti. Organizační uspořádání má liniově-štabní strukturu, ze které je zřejmá nadřízenost a podřízenost. Vzhledem k tomu, že k poslední změně ve vedení společnosti došlo k 1. 12. 2018, má ředitel k ruce také odborného poradce. Odborný poradce je osoba, která do konce listopadu byla jedním z jednatelem a zároveň jediným ředitelem lázeňského domu od jeho vzniku.

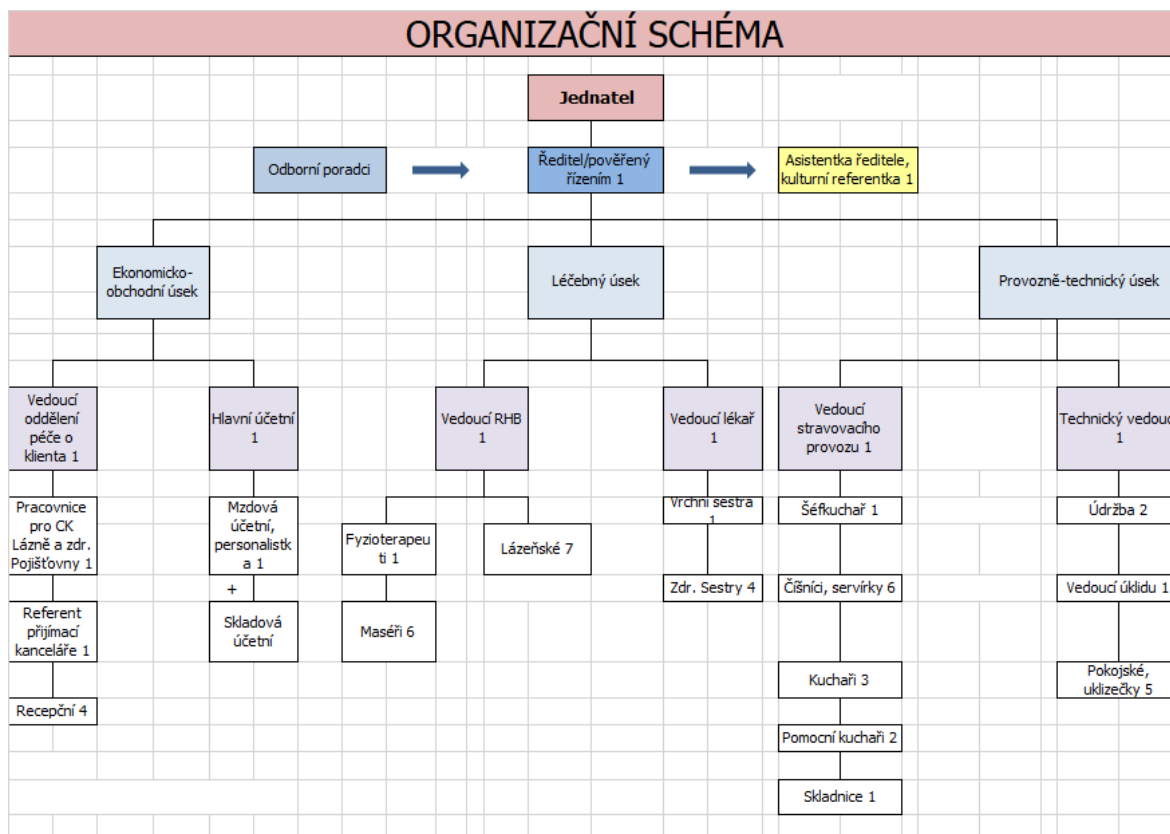
V rámci organizační struktury rozlišujeme tři hlavní úseky, které se dále dělí na jednotlivá oddělení.

- Ekonomicko-obchodní úsek
- Léčebný úsek
- Provozně-technický úsek

Součástí ekonomicko-obchodního úseku je oddělení péče o klienta, kam se řadí pracovníci obchodního oddělení, přijímací kanceláře a také recepční. V ekonomickém oddělení pak máme pracovníky na pozici hlavní účetní a mzdové účetní, která má na starosti rovněž personální záležitosti v rámci společnosti.

Léčebný úsek je rozdělen na dvě oddělení, jedno je v kompetenci vedoucího lékaře a druhé vedoucí rehabilitace. Vedoucí lékař má na starosti zdravotní sestry, vedoucí rehabilitace vede úsek balneoprovozu, kam spadají fyzioterapeuti, lázeňské a maséři.

Provozně-technický úsek se skládá ze stravovacího provozu a provozu údržby a úklidu.



Obrázek 1: Organizační schéma (zdroj: Vnitřní předpis LÁZNÍ LEDNICE, s.r.o.)

Orgány společnosti

Statutárním orgánem lázní je jednatel společnosti RNDr. Libor Kabát, který rozhoduje a jedná za společnost samostatně. Druhá jednatelka Ing. Alena Ďurišová odstoupila z funkce ke dni 30. 11. 2018. Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada, kterou tvoří předseda dozorčí rady Ing. Jaroslav Glier a dva členové Mgr. Stanislav Straškrába a Richard Vavřík. Společnost zaměstnává celkem 55 pracovníků, z toho 7 míst je tvořeno řídicími pracovníky. V průběhu roku jsou v lázních zaměstnáni také pracovníci na DPP a DPČ. V letních měsících se tak počet zaměstnanců blíží šedesáti.

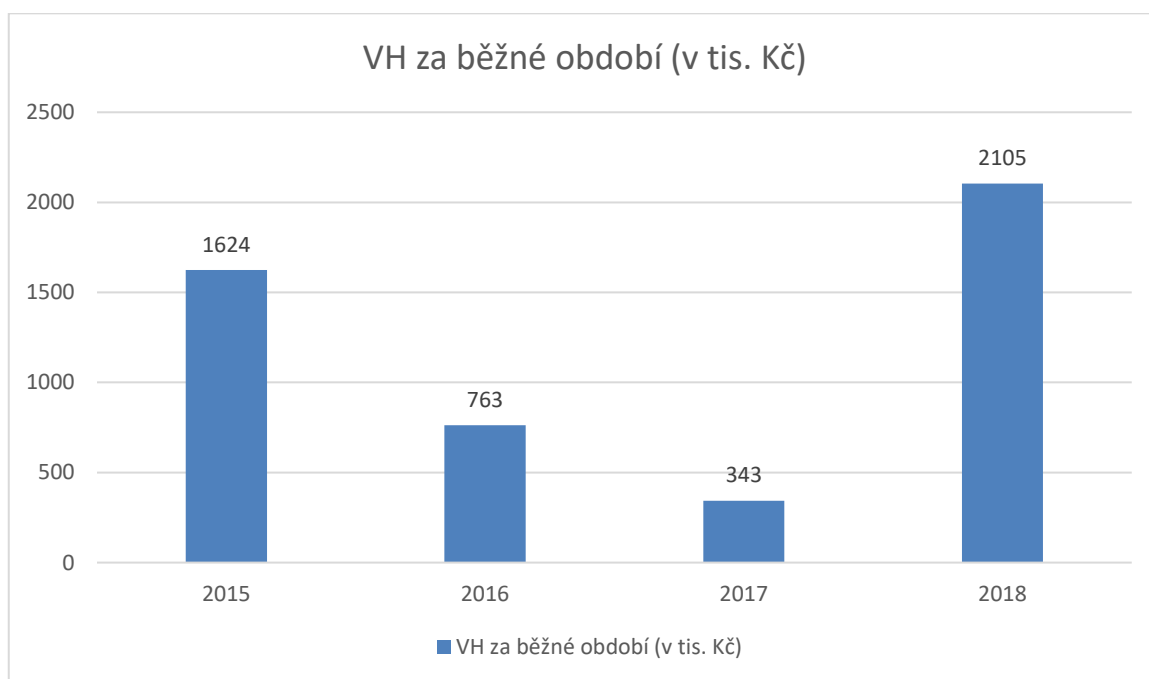
6.4 Ekonomická výkonnost lázeňského hotelu

Nyní bude zhodnocena ekonomická výkonnost vybraného lázeňského hotelu. Jak již bylo uvedeno výše, společnost funguje samostatně teprve od března roku 2018. Nicméně i přesto

byl vybraný lázeňský hotel v rámci původní společnosti veden jako samostatné účetní středisko, a proto jsou k dispozici základní účetní informace. Je tedy možné vyčíslit náklady, výnosy a výsledky hospodaření za poslední čtyři roky 2015, 2016, 2017 a 2018.

Jednou z nákladových položek, která je lázněmi placena, je částka za pronájem budovy ve výši 2 000 000 Kč. Je hrazena ve dvou splátkách, vždy k 30. 6. a k 31. 12. v daném roce. Toto nájemné nebylo placeno v letech, kdy byl lázeňský dům součástí Lázní Hodonín.

6.4.1 Výsledek hospodaření lázní



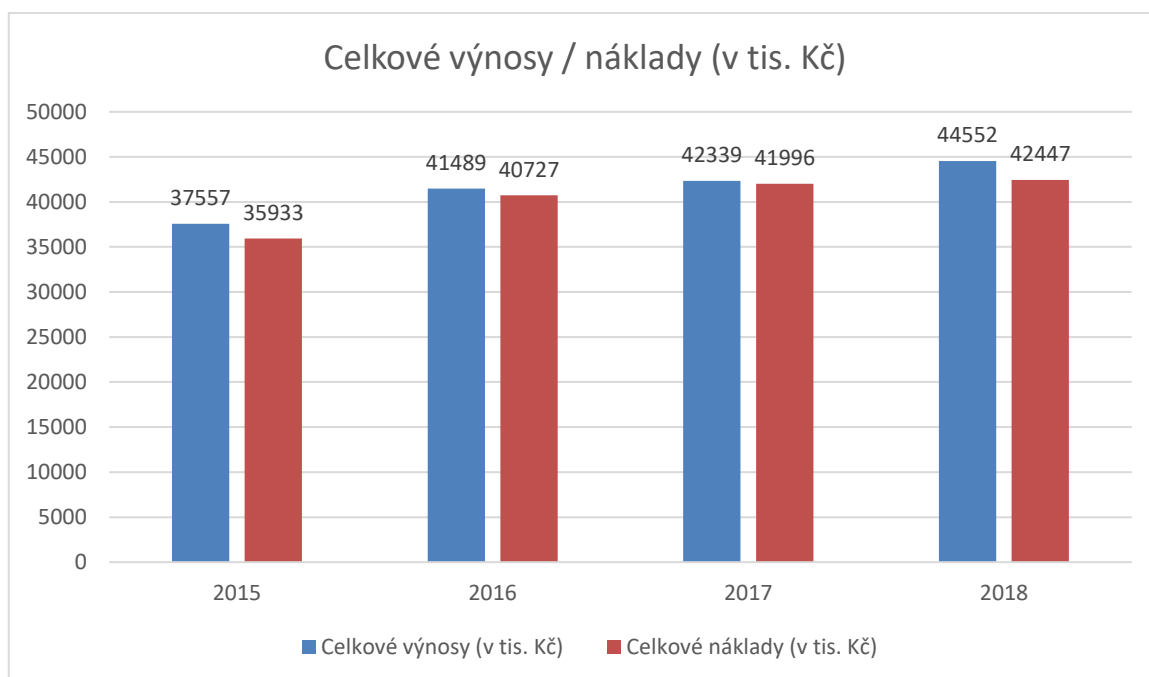
Graf 1: Výsledky hospodaření (zdroj: vlastní zpracování podle účetních uzávěrek)

Výše vyobrazený graf ukazuje, že výsledek hospodaření lázní je značně kolísavý. Je to způsobeno tím, že v roce 2015 byly lázně nuceny vytvořit zisk na plánované investice, které byly realizovány v průběhu roku 2016 a na začátku roku 2017. Jednalo se především o opravu bazénu, zázemí bazénu a instalaci klimatizací do pokojů hostů ve druhém patře.

V roce 2017 došlo ke zvýšení nákladů především z důvodu zvýšení minimálních a zaručených mezd v průměru o 5 %. Došlo také k navýšení vodného a stočného u přírodního léčivého zdroje z důvodu větší spotřeby. Oproti tomu byly výnosy zvýšeny pouze o 2 %. Koncem roku 2017 se navíc začala plánovat transformace lázní a z těchto důvodů nebylo cílem lázní vytvořit velký zisk, neboť ten by nebyl připsán na účet nově vzniklého závodu, ale na účet původní organizace. Lázně proto většinu svých prostředků investovali koncem roku 2017 do vybavení, údržby a oprav lázeňského hotelu, které si následně na základě kupní

smlouvy odkoupily. Jednalo se například o opravu vzduchotechniky v bazénu, expanzomatu, sedacích souprav či zdravotnické techniky. Za rok 2018, kdy se lázně staly samostatnou společností, bylo znovu požadováno vytvoření rozumného zisku, který má sloužit k dalšímu rozvoji vybraného lázeňského hotelu.

6.4.2 Celkové výnosy a náklady lázní



Graf 2: Celkové výnosy / náklady (zdroj: vlastní zpracování podle účetních uzávěrek)

Z grafu je patrné, že výnosy mají rostoucí tendenci stejně jako náklady. V roce 2017 je však možné zaznamenat, že náklady jsou podstatně vyšší v porovnání s výnosy než v dalších dvou letech. Potvrzují nám tak informace týkající se výsledku hospodaření, tedy, že v roce 2017 byl výsledek hospodaření nízký z důvodu vyšších investic do oprav a údržby. Rok 2018 pak ukazuje, že lázně jsou schopny zajistit rozumný zisk. Při meziročním srovnání je však patrné, že výnosy jsou vždy jen o něco málo vyšší než náklady. Potvrzuje nám to tedy, že lázně nejsou schopny při současné ubytovací kapacitě a současném počtu zaměstnanců zajistit vyšší výnosy, bez toho, aniž by se prakticky úměrně zvyšovali i náklady. Tudíž se nedá očekávat ani výrazný nárůst ročního hospodářského výsledku.

6.5 Současná nabídka služeb vybraného lázeňského hotelu

Lázeňský hotel nabízí v současné době ubytování ve dvoulůžkových pokojích. Všechny pokoje jsou prakticky totožné. Na každém patře najdeme vždy jeden pokoj pro hendikepované

hosty, jeden jednolůžkový pokoj a dva pokoje, které je možné společně propojit a vytvořit tak pokoj například pro rodinu se dvěma dětmi. Pokoje v prvním patře jsou vybaveny klimatizací. Ke komfortu jistě přispívají i župany, které mají hosté připraveny na pokoji zdarma.

Lázeňský dům poskytuje veškeré služby pod jednou střechou, což je jedním z benefitů, díky kterému je hosty vyhledáván a poptáván. Další velkou výhodou je rehabilitační bazén, který je hostům k dispozici v rámci pobytu také zdarma. Kvalitní zdravotní personál, individuální přístup a nejširší nabídka procedur to vše navíc zasazené do nádherného prostředí areálu zapsaného od roku 1996 na seznamu světového a kulturního dědictví UNESCO přispívají nemalou měrou k vysoké vytíženosti hotelu.

Hosté si mohou vybírat z více než 100 druhů procedur, jako jsou masáže ve třech různých délkách, tělové zábaly s využitím luxusní francouzské a slovinské kosmetiky, tepelné obklady, klidové či perličkové koupele, fitness, a především koupele v léčivé jodobromové vodě.

Hotel nemá klasickou wellness zónu, která se stává v posledních letech nedílnou součástí stále více lázeňských zařízení. Nezůstává však úplně pozadu, a i přes relativně malé prostory je zde k dispozici vířivka se slanou vodou včetně relaxační zóny, kterou si mohou ubytování či ambulantní hosté rezervovat samostatně. V zázemí šaten, které prošlo stejně jako rehabilitační bazén nedávnou rekonstrukcí, pak mohou hosté využít finskou saunu, zvlášť pro ženy a zvlášť pro muže.

Lázeňská jídelna poskytuje hostům celodenní stravování. Snídaně jsou nabízeny formou švédských stolů, obědy a večeře jsou servírované s možností výběru ze 3 jídel. V době obědů a večeří je hostům k dispozici také salátový bar. Hosté mohou využívat útulnou lázeňskou kavárnu s venkovní terasou. Nabídka kavárny zahrnuje velký výběr kávy, domácího čaje nebo limonády a dalších nealkoholických či alkoholických nápojů a drobného občerstvení.

Lázně pořádají po celý rok nejrůznější kulturní akce, které jsou určeny nejen lázeňským hostům, ale také místním obyvatelům a další návštěvníkům lázeňského místa. Tou stěžejní je každoroční květnové otevírání lázeňského sezóny, které nese název „Májová slavnost“.

7 ANALÝZA STATISTICKÝCH DAT

V této kapitole jsou analyzovány důvody, které iniciují vedení lázní k rozšíření ubytovací kapacity. K dispozici je několik kvantitativních dat, které naznačují, že poptávka po ubytování a navazujících lázeňských a wellness službách v daném hotelu neustále roste, a to i při postupném zvyšování cenové hladiny poskytovaných služeb.

7.1 Statistiky návštěvnosti

Níže uvedená data analyzují statistiky návštěvnosti za poslední 4 roky

Tabulka 2: Statistika návštěvnosti – ubytování hosté

Statistika návštěvnosti – ubytování hosté						
Rok	samoplátci	hoteloví hosté	PLP	KLP	Celkem hostů	Celkem ubytovací dny
2015	4 849	212	19	148	5 228	20 991
2016	5 106	242	11	189	5 548	23 404
2017	4 890	271	5	195	5 361	22 647
2018	4 918	242	15	247	5 422	23 597

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2017 byl zaznamenán pokles ubytovacích dnů, což bylo způsobeno delší provozní přestávkou v měsíci lednu. Standardní provozní přestávka je v lázních asi 5-7 dní, v roce 2017 byla 15 dní, a to především z důvodu rekonstrukce zázemí u bazénu.

K celkovému počtu ubytovaných hostů je nutné připočítat i statistiku ambulantních klientů, kteří v lázních nejsou ubytováni, ale jsou jim poskytovány procedury ambulantně. Ambulantní klienti čerpají v lázních pouze procedury a ubytování jsou buď v okolních penzionech či hotelích, případně se jedná o klienty z blízkého okolí. Lázně jsou schopny poskytovat ambulantní procedury především proto, že kapacita balneoprovozu je dvojnásobná ubytovací kapacitě vybraného lázeňského hotelu.

Tabulka 3: Statistika návštěvnosti

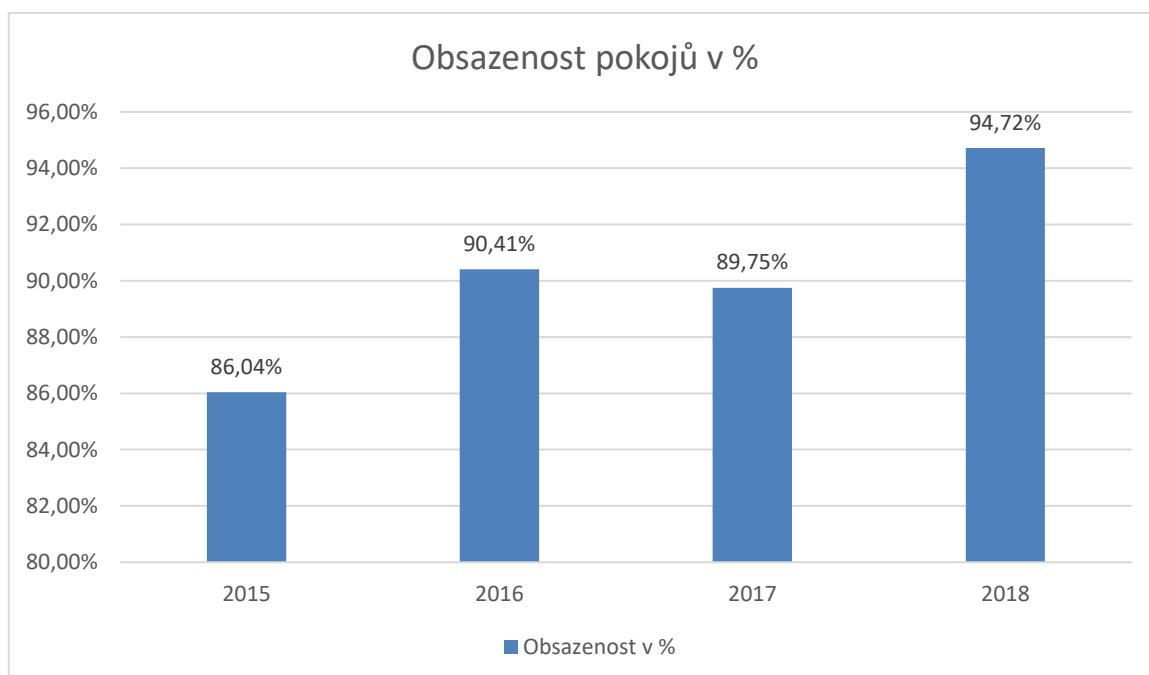
Statistika návštěvnosti (všichni lázeňští hosté včetně jednodenních návštěvníků)			
Rok	Celkem ubytovaní hosté	Ambulanti (jednodenní návštěvníci)	Celkem všichni hosté
2015	5 228	3 087	8 315
2016	5 548	3 176	8 724
2017	5 361	3 572	8 933
2018	5 422	2 998	8 420

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že i poptávka po ambulancím poskytování procedur neustále roste. Výjimkou je rok 2018, kdy došlo k poklesu. Tento pokles však nebyl způsobený malou poptávkou, ale nedostatečnou personální vybaveností lázní. V roce 2018 se lázně potýkaly s velkou fluktuací pracovníků, což znamenalo výpadek v možnosti nabídky procedur pro ambulantní klienty, neboť prioritou bylo poskytnout procedury přednostně ubytovaným lázeňským hostům.

7.2 Statistika vytíženosti hotelu

Důležitá pro rozhodování, je také statistika vytíženosti lázeňského hotelu. Následující tabulka uvádí obsazenost pokojů v posledních čtyřech letech.



Graf 3: Přehled obsazenosti pokojů (zdroj: vlastní zpracování)

Z výše zobrazené obsazenosti pokojů je patrné, že vytíženost hotelu je opravdu velice vysoká a z hlediska udržitelnosti a údržby hotelu by se dalo říci až kritická. Malé procento, které zbývá do 100 % obsazenosti hotelu je způsobeno náhlými výpadky rezervací, kdy klienti na pobyt nenastoupí nebo musí ukončit svůj pobyt dříve ze zdravotních či jiných důvodů, případně dojde k uzavření pokojů z důvodu nutné opravy zařízení. I tato statistika směřuje k myšlence rozšířit ubytovací kapacitu lázeňského hotelu.

Následující tabulka ukazuje růst cen ubytování v posledních letech.

Tabulka 4: Vývoj cen ubytování

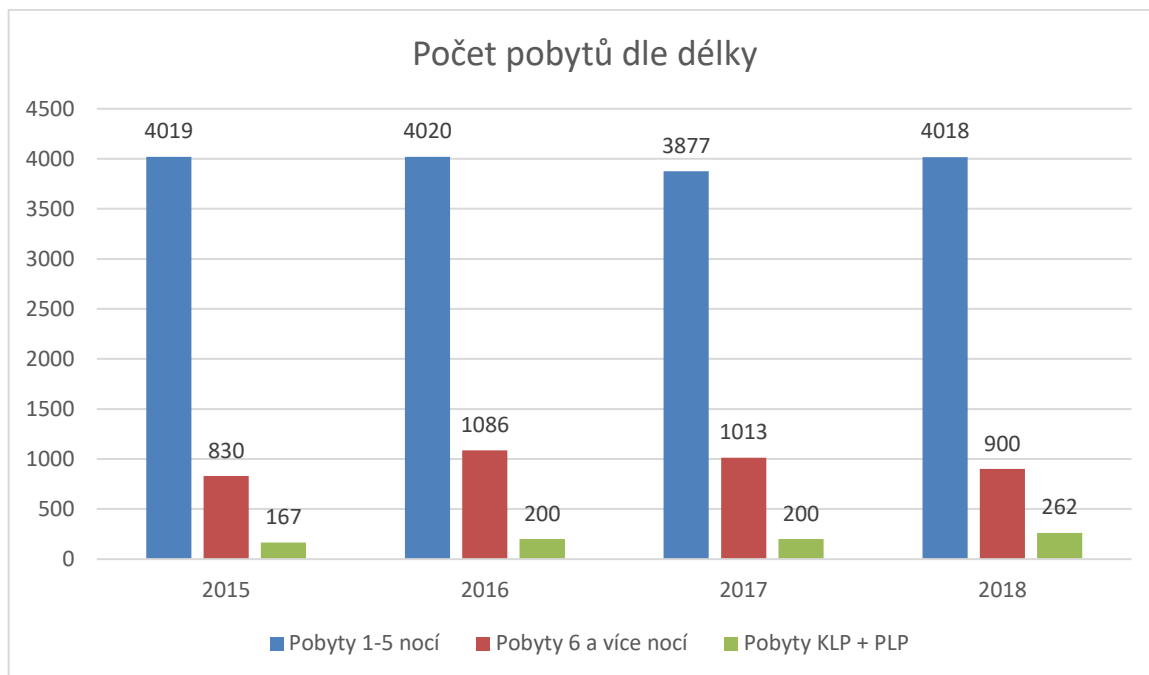
Ceny za osobu a noc (v Kč)		
Rok	ve dvoulůžkovém pokoji (se snídaní)	v jednolůžkovém pokoji (se snídaní)
2015	890 Kč	1 150 Kč
2016	920 Kč	1 150 Kč
2017	970 Kč	1 190 Kč
2018	1 100 Kč	1 330 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Nárůst cen je velice pozvolný. Největší navýšení oproti předchozímu roku je v roce 2018. I přes skutečnost, že v roce 2018 byla cena ubytování za osobu a noc zvýšena o 130 Kč, tedy 260 Kč za dvoulůžkový pokoj, byla dle statistik návštěvnosti zaznamenána nejvyšší obsazenost pokojů. Ukazuje se tedy, že ani zvyšování cen nevede ke snižování obsazenosti.

7.3 Statistika pobytů

Lázně nabízejí v průběhu roku kolem 18 druhů celoročních pobytů pro samoplátce v různých délkách. Tyto pobyty jsou dále doplněny speciální nabídkou pobytů jako jsou Martinský pobyt, Povánoční či Silvestrovský, případně další mimosezónní pobyty. V rámci diplomové práce není nutné důkladně rozebrat všechny pobyty, které lázně nabízejí. Základní analýza hodnotí využití pobytů, které byly rozděleny na pobyty v délce do 5 nocí, pobyty v délce 6 a více nocí a pak pobyty pro pacienty zdravotních pojišťoven za jednotlivé roky.



Graf 4: Celkový počet pobytů (zdroj: vlastní zpracování)

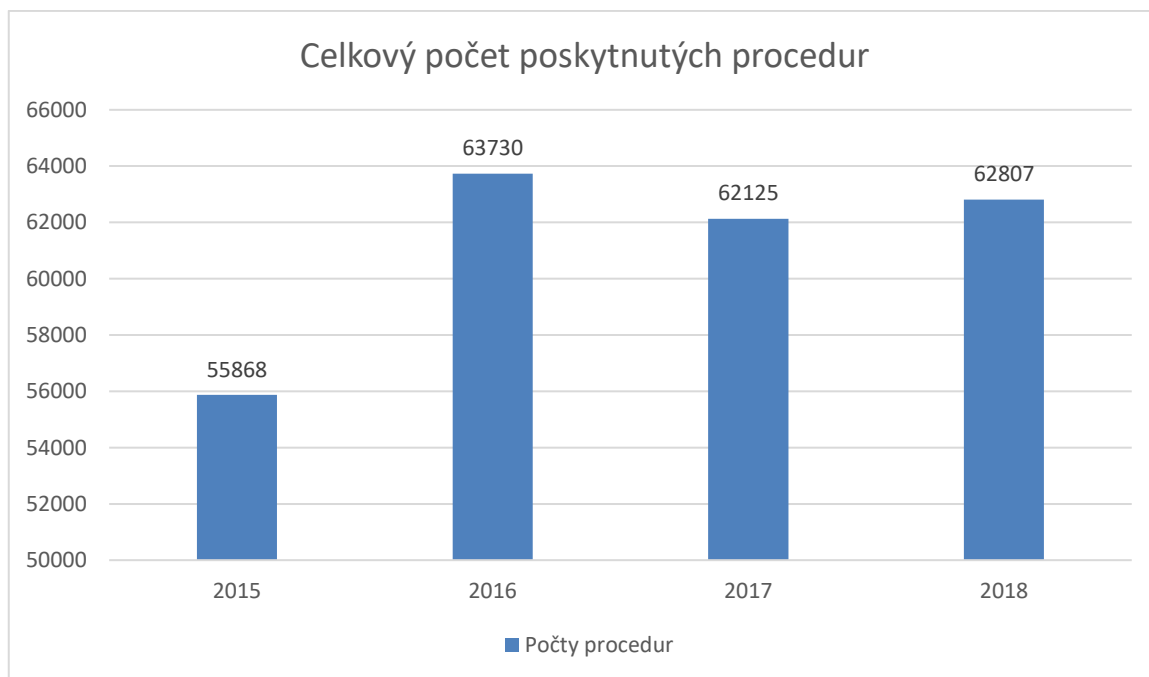
Z grafu je patrné, že v lázních převládají pobyty v délce do 5 nocí, tedy krátkodobé pobyty využívané samoplátcí. K nejoblíbenějším krátkodobým pobytům patří pobyty na 2 noci. Podrobnější analýzou bylo zjištěno, že se jedná o pobyt „Třídenní relax“ a „Relax uprostřed týdne“. Z pobytů na tři noci jsou to pak pobyty „Návrat ztracené energie“ a od roku 2016 také balíček, který v lázních upravili a přidali do nabídky s názvem „Pobyt nejen pro seniory“. Tento poslední zmíněný balíček byl dokonce nejvíce vybraným pobytem ze všech nabízených v roce 2017.

Z pobytů v délce 6 a více nocí patří mezi nejžádanější pobyt „Týden pro seniory“, dále pak „Lednická lázeňská kúra“ a „Léčebný pobyt na klouby“. Velice oblíbený je také pobyt pro specifickou klientelu Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra a tím je tzv. Rehabilitačně léčebný a preventivní pobyt v délce 6 nocí. Je určen manažerům především z řad policistů a hasičů. Vzhledem k velké vytíženosti hotelu je tento pobyt využíván nejen v hlavní sezóně, ale v posledních letech i v okrajových měsících.

Pobyty ze zdravotních pojišťoven tvoří jen několik málo procent z celkových pobytů. Nicméně zde je třeba uvést, že tyto pobyty jsou naopak v délce 21 a 28 nocí, tudíž se nemalou měrou podílejí na celkové obsazenosti, pokud jde o počty ubytovacích dnů.

7.4 Statistiky procedur

Jak již bylo uvedeno výše, lázně mají nejširší nabídku procedur. Nabídka je tvořena více než 100 druhy procedur v různých délkách a cenových relacích. Graf níže zobrazuje celkový počet procedur poskytnutých v posledních čtyřech letech.



Graf 5: Statistika procedur – celkový počet (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že nejvíce procedur poskytly lázně v roce 2016. V roce 2017 byl propad způsoben především dlouhou odstávkou v měsíci lednu. V roce 2018 byl zaznamenán jen mírný nárůst, ale i přesto nebylo dosaženo počtu procedur poskytnutých v roce 2016. Situace byla způsobena především velkým nedostatkem zdravotního personálu, kdy bylo nutné omezit procedury pro ambulantní klienty. Při podrobnější analýze bylo zjištěno, že největší výpadek v počtu poskytnutých procedur v roce 2018 byl zaznamenán v měsíci srpnu, kdy oproti roku 2016 byl celkový počet procedur nižší o více než 400 procedur (srpen 2016 – celkem poskytnuto 5166 procedur, srpen 2018 – celkem poskytnuto 4697 procedur). Tento výpadek pak následně ovlivnil i celkový počet poskytnutých procedur za celý rok.

V následující tabulce jsou rozděleny procedury do jednotlivých skupin tak, aby bylo možné vyhodnotit ty nejvíce žádané.

Tabulka 5: Přehled čerpání procedur

Název procedury	Celkem 2015	Celkem 2016	Celkem 2017	Celkem 2018
Jodobromová koupel (PLZ)	7 941	9 364	9 003	9 541
Koupele přísadové klidové a vířivé	7 992	8 078	7 835	7 003
Masáže částečné (délka 15 min)	6 832	7 837	8 537	8 164
Masáže rozšířené (délka 35 min)	3 768	3 813	3 569	3 021
Masáže celkové (délka 95 min)	538	539	441	522
Speciální a exotické masáže (marocká, tibetská, thajská, medem, konopná, proticelulitidová ...)	1 593	1 843	1 579	1 523
Uhličité koupel plynné	2 860	3 454	3 831	4 217
Tepelné obklady (peloidní, medový, pecičkový, parafínový)	7 839	9 329	9 562	9 860
Aqua aerobik	1 285	1 147	1 212	1 398
Vířivka se slanou vodou	223	1 330	1 501	2 231
Tělové zábaly	2 942	2 326	2 207	1 982
Fyzioterapie (cvičení, elektroléčba, mobilizace, měkké techniky)	5 951	7 812	7 355	7 800
Sauna	637	367	345	380
Fitness	891	957	964	652

Zdroj: vlastní zpracování ze statistik procedur lázní

Z výše uvedených procedur je možné konstatovat, že největší a stále rostoucí zájem je u jodobromových koupelí. Jedná se o koupele v přírodním léčivém zdroji, což je pro lázně velice příznivé, neboť z této poptávky vyplývá, že hlavní zájem klientů je právě o léčivý zdroj. Velice oblíbené jsou také tepelné obklady, z nich je pak ten nejvíce požadovaný klasický parafínový obklad. Masáže jsou alfou omegou ve všech lázních, náš vybraný lázeňský hotel nevyjímaje. Lázeňský dům má k dispozici širokou nabídku masáží, a to v různých délkách. Největší zájem je o ty krátké, které jsou samozřejmě i cenově dostupnější. Při delším pobytu je doporučeno opakování masáží, což vede právě ke zvýšenému počtu masáží právě v kratší délce. Delší masáže jsou náročné z hlediska zařazování do programu v rámci časování a je nutné je plánovat s větším předstihem. Časování dlouhých masáží na vyžádání přímo v době pobytu klienta v lázeňském domě je z časového hlediska téměř nemožné a klientům jsou pak nabízeny masáže v kratších délkách. Z tohoto důvodu je v tabulce vidět velký rozdíl v počtu poskytnutých dlouhých masáží. I zde je patrné, že dostatek odborného zdravotního personálu je nezbytnou součástí všech lázní poskytujících procedury pro své hosty.

Z tabulky také vyplývá, že se zvyšuje zájem o procedury poskytované fyzioterapeuty a rovněž je možné zaznamenat zájem i o vířivku. V roce 2015 byla vířivka v lázních zprovozněna a již v roce 2018 je zřetelný velký nárůst v poptávce o tuto službu. Naopak finská sauna, která není součástí jednoho wellness centra, navíc je zvlášť pro muže a zvlášť pro ženy, nepatří mezi tolik žádané procedury a je využívána hosty především v zimních měsících.

7.5 Statistiky odmítnutých hostů

Lázně začali v roce 2016 evidovat také statistiky odmítnutých hostů, neboť v roce 2015 již byla vysoká obsazenost a začalo se tedy uvažovat o možnostech rozšíření. Níže jsou zobrazeny statistiky odmítnutých hostů, které vedení lázní eviduje pro účely plánování dalšího rozvoje.

Tabulka 6: Odmítnutí hosté v roce 2016

Odmítnutí hosté v období 1. 1. - 31. 12. 2016									
SAMOPLÁTČI - telefonické dotazy					POJIŠTĚNCI				
délka pobytu	počet osob		počet osob celkem	počet nocí celkem	délka pobytu	odeslané návrhy na LP		telefonické dotazy	
	recepce	přijímací kancelář				vrácené návrhy celkem	počet nocí celkem	počet osob tel. dotaz	počet nocí celkem
pobyt v délce 1-3 nocí	235	626	861	1 722	14 dní	-	-	-	-
pobyt v délce 4-6 nocí	159	240	399	1 995	21 dní	123	2 583	8	168
pobyt v délce 7 a více nocí	88	147	235	1 645	28 dní	252	5 292	750	21 000
součty	482	1 013	1 495	5 362	součty	375	7 875	758	21 168

Zdroj: vlastní zpracování z podkladů hotelu

Tabulka 7: Odmítnutí hosté v roce 2017

Odmítnutí hosté v období 1. 1. - 31. 1. 2017									
SAMOPLÁTČI - telefonické dotazy					POJIŠTĚNCI				
délka pobytu	počet osob		počet osob celkem	počet nocí celkem	délka pobytu	odeslané návrhy na LP		telefonické dotazy	
	recepce	příjmací kancelář				vrácené návrhy celkem	počet nocí celkem	počet osob tel. dotaz	počet nocí celkem
pobyt v délce 1-3 nocí	197	537	734	1 468	14 dní	-	-	-	-
pobyt v délce 4-6 nocí	122	285	407	2 035	21 dní	132	2772	-	-
pobyt v délce 7 a více nocí	72	160	232	1 624	28 dní	299	8372	413	11564
součty	391	982	1 373	5 127	součty	431	11 144	413	11 564

Zdroj: vlastní zpracování z podkladů hotelu

Tabulka 8: Odmítnutí hosté v roce 2018

Odmítnutí hosté v období 1. 1. - 31. 12. 2018									
SAMOPLÁTČI - telefonické dotazy					POJIŠTĚNCI				
délka pobytu	počet osob		počet osob celkem	počet nocí celkem	délka pobytu	odeslané návrhy na LP		telefonické dotazy	
	recepce	příjmací kancelář				vrácené návrhy celkem	počet nocí celkem	počet osob tel. dotaz	počet nocí celkem
pobyt v délce 1-3 nocí	256	795	1 051	2 102	14 dní	-	-	-	-
pobyt v délce 4-6 nocí	121	367	488	2 440	21 dní	152	3192	-	-
pobyt v délce 7 a více nocí	97	244	341	2 387	28 dní	346	9688	359	10052
součty	474	1 406	1 880	6 929	součty	498	12 880	359	10 052

Zdroj: vlastní zpracování z podkladů hotelu

Výše uvedené tabulky ukazují, že lázně odmítají každoročně tisíce hostů z důvodu obsazené ubytovací kapacity. Jedná se jak o pacienty ze zdravotního pojištění, tak rovněž o samoplátce. S ohledem na skutečné počty ubytovacích dnů v rámci jednotlivých let, které jsou uvedeny v tabulce č. 1, by byli lázně schopny, při součtu všech nocí z tabulek odmítnutých hostů, obsadit stejný počet pokojů, které nabízí stávající lázeňský hotel.

Záznamy v lázních získávají ze skutečně přijatých lázeňských návrhů, které musí odesílat do jiných lázní nebo zpět na pojišťovnu, případně na základě telefonických dotazů. U samoplátců se jedná o poptávky přicházející emailem, z webového objednávkového formuláře

nebo dle telefonických dotazů. Informace o odmítnutých hostech jsou zaznamenávány ručně na recepci, v přijímací kanceláři pro samoplátce a v přijímací kanceláři pro pacienty ze zdravotních pojišťoven. Všechny tyto informace jsou následně zpracovávány na obchodním oddělení.

8 SWOT ANALÝZA

Níže je provedena SWOT analýza, jež podrobně rozebírá silné a slabé stránky předpokladů pro další rozšíření vybraného lázeňského hotelu a rovněž jeho příležitosti a hrozby.

Tabulka 9: SWOT analýza vybraného hotelu

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - Přírodní léčivý zdroj (jodobromová voda) - Atraktivní prostředí UNESCO - Nejširší výběr procedur - Profesionální zdravotní personál - Veškeré služby v jedné budově - Individuální přístup ke klientům 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečná ubytovací kapacita - Málo prostorné pokoje - Nepřítomnost restaurace s moderním stravováním - Chybějící moderní wellness centrum
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - Velká poptávka po pobytech v daném zařízení a oblasti - Celková rostoucí poptávka po lázeňských a wellness službách - Současný trend k prevenci zdraví a odpočinku ze strany samoplátců - Prodlužování sezóny 	<ul style="list-style-type: none"> - přímá konkurence – hotel v sousedství využívající stejný PLZ - Neustále se rozšiřující nabídka wellness hotelů (hrozí nasycení trhu) - Velká fluktuace a nedostatek zaměstnanců - Neustále zvyšující se nároky klientů na poskytované služby

Zdroj: vlastní zpracování

Silnou stránkou současných lázní je existence jedinečného přírodního léčivého zdroje, který se v lázeňském domě využívá k léčbě především pohybového ústrojí. Lázně mohou také těžit z toho, že jsou zasazeny do jednoho z 12 míst v České republice zapsané na seznam UNESCO. Jedná se o velice malý hotel, který má ovšem nejširší nabídku procedur, jaké lázně v České republice nabízejí. Výhodou je také fakt, že veškeré služby jsou poskytovány pod jednou střechou.

Velkým mínusem lázeňského hotelu je velmi malá ubytovací kapacita. Lázně mají k dispozici celkem 78 lůžek, což je na lázeňský hotel, který zajišťuje služby pro klienty z řad samoplátců i pro pacienty zdravotních pojišťoven, velmi málo. Z pohledu ostatních lázní se jedná o nejmenší lázeňské zařízení v České republice. Lázeňští hosté mohou využívat pro stravování jídelnu, která má možnost výběru ze 3 jídel v době obědů a večeří. Provozní doba jídelny je omezena do 19 hodin. Samoplátci, kteří mají zájem o pozdější večeře mají sice možnost požádat o posunutí času večeře, ovšem jen výjimečně a pouze do 19:30 hodin.

Z tohoto důvodu pak někteří lázeňští hosté navštěvují jiné restaurace, čímž přicházejí lázně o možnost vyšších tržeb. Lázně nabízí svým ubytovaným hostům volný přístup do lázeňského bazénu, vířivku se slanou vodou si však musí klienti objednávat a hradit navíc. Sauna je zde pouze finská, zvláště pro muže a zvláště pro ženy. Lázně tedy nemají k dispozici moderní wellness centrum, které se stává v dnešní době ve většině lázní a wellness hotelů již samozřejmostí a přístup do tohoto wellness centra v rámci pobytu za výhodnějších podmínek či zdarma po určitou dobu během pobytu se stává velice populární a žádané.

Z hlediska příležitostí je možné konstatovat, že lázně čelí v posledních letech obrovské poptávce, kterou nejsou schopni z kapacitních důvodů uspokojit. Je to způsobeno nejen atraktivním prostředím, ale rovněž celkovým trendem v péči o zdraví a požadavcích na odpočinek, což vede celkově ke zvýšené poptávce po lázeňských a wellness pobytech. Díky existenci lázní a wellness hotelů, dochází také k prodlužování pobytů v dané oblasti.

Naopak velkou hrozbou pro lázně může být sousední hotel, který je prakticky identický a velmi často klienty zaměňován s vybraným lázeňským hotel. Tento hotel využívá taktéž stejnou léčivou vodu. Jedná se tím pádem o přímou konkurenci vybraného lázeňského hotelu. V současné době hotel sužuje také nedostatek zaměstnanců, o kvalitě a loajálnosti pracovní síly ani nemluvě. Především v oblasti stravování a léčení je tento nedostatek pracovníků velice znatelný.

9 ŘÍZENÝ ROZHOVOR

Řízený rozhovor byl veden s bývalou jednatelkou a ředitelkou lázní Ing. Alenou Ďurišovou, která ve vybraném lázeňském hotelu působila od jeho vzniku. Osobní rozhovor byl po dohodě s Ing. Alenou Ďurišovou nahráván a následně byl tento záznam přepsán. Jednotlivé otázky a odpovědi jsou uvedeny níže.

Paní ředitelko, můžete mi sdělit co je hlavním důvodem pro rozšíření ubytovací kapacity Vašich lázní?

Lázně jsou již několik let plně obsazeny a my musíme neustále odmítat klienty. Statistiky odmítnutých hostů vedeme pravidelně každý měsíc již 3 roky. Jediným východiskem k uspokojení současné poptávky je rozšíření současné ubytovací kapacity o další hotel.

Jakou ubytovací kapacitu by měl mít nový lázeňský hotel?

Hotel by měl nejen uspokojit stávající poptávku, ale musí být rovněž rentabilní pro společnost. Nový lázeňský dům by měl být schopen, bez drahých bankovních půjček a tlaku na snižování běžných nákladů, snadno ufinancovat nenadálé větší výdaje, případně další obnovy a úpravy zařízení. Z mých dlouholetých zkušeností v lázeňství doporučuji hotel s minimálně 100 lůžky.

Máte již nějaké představy, jaká by měla být úroveň hotelu a jaké služby by měly být v hotelu poskytované?

Současný hotel je klasifikovaný jako hotel 3* superior. Domnívám se, že nový hotel, by měl být zařazen v kategorii 4*, aby uspokojil stoupající poptávku po kvalitních službách ze strany samoplátců a nabídl také možnost výběru lepších a kvalitnějších služeb, samozřejmě za příplatek, i pro náročné klienty čerpající komplexní či příspěvkovou lázeňskou péči. Nabídka by měla být zaměřena na klienty v produktivním věku 40 a více let, kteří mají zájem o prevenci zdraví. Hotel by měl, stejně jako ten stávající, poskytovat veškeré služby od ubytování, přes stravování až po rehabilitační a wellness služby.

Jedná se o velkou investici, jak by financování této investice mělo být rozděleno, pokud jde o poměr vlastních a cizích zdrojů?

Jediným vlastníkem současných lázní je obec, která by se měla stát investorem výstavby nové budovy. Obec počítá, že financování bude z větší části zajištěno bankovním úvěrem. Obec plánuje ze svého rozpočtu poskytnout peněžní prostředky ve výši 1/4 z celkové částky

určené na projekt, zbývající část bude financována z úvěru. Lázně pak budou obci platit měsíční nájemné za využívání této budovy ve výši, která pokryje měsíční splátky úvěru.

Měl by hotel disponovat vlastní restaurací?

Samozřejmě. Nedovedu si představit, že by 4* hotel neměl vlastní restauraci. Navíc v současné budově je velice malá jídelna a nebylo by možné zde zajistit stravování pro dalších 100 hostů. Restaurace v novém hotelu by měla zajišťovat nejen stravu v rámci pobytu, myšleno polopenze a plné penze, ale ubytovaní i neubytovaní hosté by zde mohli využít nabídky jídel z À la carte menu.

Co by nemělo chybět v rámci wellness či jiných balneo služeb v prostorách hotelu?

Určitě moderní wellness centrum s dostatečným odpočinkovým prostorem s možností výběru nealkoholických nápojů a drobného občerstvení. Dostatek místností pro poskytování různých procedur, jakými jsou masáže, zábaly, koupele, pedikúra a další. Celý balneoprovoz by měl být situovaný v klidné části hotelu tak, aby hosté mohli všechny procedury čerpat v jednom místě.

Jaký je podle Vás trend ve wellness a lázeňství, který byste chtěla aplikovat v novém hotelu? Máte představu o nějaké konceptu?

Je to spojení tradičního lázeňství a wellness, dnes označované jako MEDICAL WELLNESS. Dnešní klientela se aktivně zajímá o své zdraví. Klienti hledají možnost spojení odpočinku s aktivním pohybem a do lázní jezdí na krátké intenzivní pobyty. Tyto krátkodobé pobyty nejsou primárně určeny k léčbě, ale mají sloužit jako prevence zdraví. Naše lázně leží v oblasti, kde je velice rozšířená cykloturistika a vzhledem k malému terénnímu převýšení je vhodná i pro rekreační sportovce. Lázně se nacházejí v blízkosti jednoho z nejnavštěvovanějších zámku v České republice, a navíc leží v oblasti zapsané na seznam světového a kulturního dědictví UNESCO, takže je zde možné spojit odpočinek s návštěvou zajímavých historických památek a přírodních krás. Nový hotel by měl splňovat moderní trendy lázeňství a citelně je propojit s jedinečností okolního prostředí.

V jakém časovém horizontu je plánovaná výstavba nového hotelu?

S ohledem na vysokou poptávku po lázeňských službách, stárnoucí populaci a stále ještě příznivou ekonomickou situaci, by se mělo začít stavět co nejdříve. Doporučovala bych začít připravovat projektovou dokumentaci již v letošním roce a stavební práce by pak následně

mohly začít na začátku roku 2020. Uvedení hotelu do provozu by bylo optimální na jaře 2021.

Jaká je Vaše vize a co by měla Vaší společnosti přinést realizace projektu výstavby nového hotelu?

Chceme být moderní lázně dostupné pro českou i zahraniční klientelu. Naším cílem je poskytovat kvalitní a profesionální zdravotní péči pro prevenci i léčbu pohybového aparátu. Důraz klademe na individuální přístup a rodinnou atmosféru. Výstavbou nové budovy, by se měla rozšířit současná lázeňská zóna a přispět tak k většímu věhlasu. Usilujeme o to, aby se toto jedinečné místo s překrásnou přírodou a spoustou historických památek dostalo do povědomí lidí i jako moderní lázeňského místo.

10 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ

Z výsledků všech analýz statistických dat vyplývá, že poptávka po službách vybraného lázeňského hotelu neustále roste. V posledních letech dosahuje poptávka enormních hodnot, že rozšíření ubytovací kapacity se stává nevyhnutelným řešením dané situace. Vzhledem k téměř dvojnásobné poptávce po službách daného lázeňského hotelu, je možné konstatovat, že za daných okolností je výstavba dalšího lázeňského domu tou správnou volbou. Dle slov bývalé ředitelky Ing. Aleny Ďurišové je vhodné, aby hotel splňoval kritéria 4* hotelu, který by byl zaměřený na samopláteckou klientelu ve věku 40+. K tomu, aby byl hotel ekonomicky soběstačný je vhodné realizovat novou budovu s minimální ubytovací kapacitou 100 lůžek. Celý koncept hotelu má propojovat místní přírodní krásy a jedinečný léčivý zdroj s odpočinkem a péčí o tělesné i duševní zdraví. V projektu je třeba myslet na aktuální trendy v oblasti zdravotního cestovního ruchu i gastronomie. Důležité je rovněž propojení se současnou lázeňskou budovou, tak aby hosté obou hotelů mohli využívat v rámci celého lázeňského komplexu veškeré nabízené služby. Zvýšenou pozornost je třeba věnovat také možným hrozbám, kterými jsou dle výsledku analýzy nejen sousední hotel nabízející obdobné služby, ale díky velmi nízké míře nezaměstnanosti, také obrovský problém s nedostatkem pracovních sil.

11 PROJEKT ROZŠÍŘENÍ UBYTOVACÍCH KAPACIT

Předmětem projektové části, která vychází z předchozích analýz je rozšíření ubytovacích kapacit vybraného lázeňského hotelu na jižní Moravě. Vedení současných lázní plánuje výstavbu nového hotelu, který nejen rozšíří stávající ubytovací kapacitu, ale nabídne vyšší standard poskytovaných služeb. V následujících kapitolách jsou postupně představeny cíle projektu a jsou zde podrobně popsány jednotlivé části jeho realizace. Projekt je následně podroben analýzám možných rizik.

11.1 Cíle projektu

Cílem projektu je vybudování nového lázeňského hotelu s minimální ubytovací kapacitou 100 lůžek, která uspokojí současnou poptávku po lázeňských službách ve vybrané oblasti. Vytvoření nových kapacit by mělo být realizováno v horizontu 2 let. Očekávaným přínosem je rovněž zvýšení tržeb dané společnosti a zároveň dosažení vyššího výsledku hospodaření v řádu několika milionů korun, které budou sloužit k dalšímu rozvoji lázeňství v daném obci.

11.2 Cílová skupina

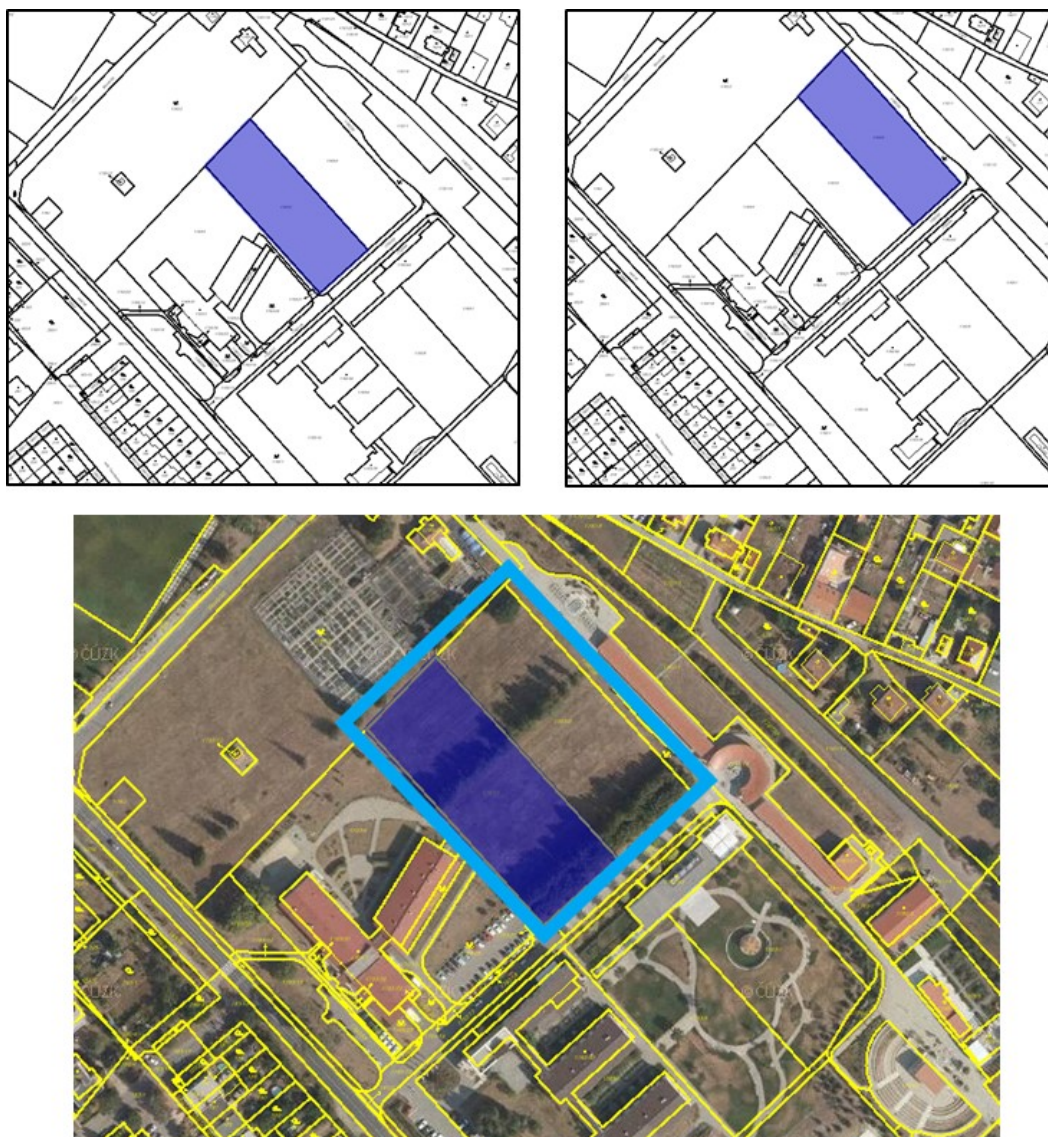
Již od počátku vzniku lázní tvoří převážnou část lázeňské klientely především samoplátci. V roce 2012 se struktura lázeňských hostů rozšířila také na skupinu pacientů ze zdravotního pojištění. Nicméně i v dnešní době je poptávka ze strany samoplátců stále výrazně vyšší. Tvoří ji většinou starší klientela ve věku 55+ z České republiky, a to převážně z Jihomoravského kraje, kraje Vysočina, Zlínského kraje, Olomouckého kraje a Moravskoslezského kraje.

Lázně chtějí využít zvýšené poptávky jak z řad pacientů ze zdravotních pojišťoven, tak z řad samoplátců. Nový hotel nabídne prostor pro vytvoření nabídky pro samoplátce v produktivním věku převážně z České republiky. Díky vyšší ubytovací kategorii nového hotelu se počítá se zvýšenou poptávkou také zahraniční klientely, která v současné době tvoří asi jen 3 % z celkové obsazenosti hotelu. Věková struktura s ohledem na nabízené moderní a kvalitní služby a vyšší cenu očekává zvýšenou poptávku také u mladší věkové skupiny, především z řad středního managementu hledající převážně krátký a intenzivní odpočinek. Výstavbou nového hotelu se uvolní ubytovací kapacita v současném hotelu, kterou bude možné nabídnout právě pacientům ze zdravotních pojišťoven.

Cílová skupina projektu je tedy definovaná jako samoplátci ve věku od 35 let, rozšířená o náročnější pacienty, kteří požadují nadstandardní služby a jsou ochotni si za ně připlatit nad rámec úhrady z prostředků zdravotních pojišťoven.

11.3 Lokalizace projektu

Nový lázeňský hotel bude stát na pozemcích obce, které navazují přímo na pozemky současného lázeňského hotelu. Celkově se jedná o dva pozemky vyobrazené níže o celkové výměře 8 728 m².



Obrázek 2: Mapa pozemku pro nový hotel (zdroj: ČÚZK, vlastní zpracování)

Pozemek je dostatečně velký na výstavbu hotelu požadované velikosti. Navíc obec je 100 % vlastníkem lázeňské společnosti, pozemek je tedy ideální volbou pro výstavbu nového

hotelu. Vzhledem k tomu, že se počítá s propojením obou hotelů, jsou výše zmíněné parcely optimálním výběrem pro realizaci projektu.

11.4 Základní informace o novém hotelu

Nový hotel poskytne ubytování ve dvoulůžkových pokojích až stovce hostům. Hotel bude rozdělen na balneoprovoz a ubytovací část. Balneoprovoz budou tvořit především místnosti pro poskytování individuálních procedur pro lázeňské hosty, důležitou součástí hotelu bude také wellness centrum s vnitřní vířivkou a venkovním vyhřívaným bazénem, saunovým světem s ochlazovacím bazénkem, venkovní sluneční terasou a vnitřní relaxační zónou. Vnitřní rehabilitační bazén budou moci klienti využívat v původním hotelu, který bude s novou budovou propojen vnitřní chodbou, která bude zároveň sloužit jako zimní zahrada. Hotel bude disponovat vlastní recepcí, která bude přístupná ze strany od lázeňské kolonády. Součástí hotelu bude moderní restaurace s barem. K hotelu bude náležet parkoviště s kapacitou okolo 55 míst.

Hlavní myšlenkou je propojení přírodních krás, historických památek a léčení. V obci, ve které se náš hotel nachází, má velkou tradici zahradnictví, a proto hlavní tematickou linií, která se bude prolínat v celé budově, je právě téma zahrad. Důležité je rovněž vytvořit projekt, který bude podporovat udržitelný rozvoj a bude v souladu s ochranou přírody a jejich zdrojů.

11.5 Vybavení hotelu

Cestovní ruch je nejrychleji se rozvíjejícím průmyslem, který stále více využívá i nejmodernější technologie. Je velice důležité vhodně zvolit nejen vnitřní, ale i venkovní vybavení s ohledem na současnou poptávku, a především nové trendy v lázeňství. Lázeňští hosté kládou v posledních letech velký důraz na kvalitu, která ovšem musí být i v souladu s životním prostředím.

11.5.1 Vnitřní vybavení hotelu

Hlavní vstup bude situovaný směrem ke kolonádě. Vstupní prostory budou vybaveny recepcí se čtyřicetihodinovým provozem. Pro přijíždějící hosty, bude ve vstupní hale k dispozici pohodlné posezení, které bude součástí lobby baru s možností objednání jednoduchých nápojů. Příjemnou atmosféru budou dotvářet menší květinové záhonky a květináče různých velikostí. Vstupní hala bude pomocí speciálního difuzéru provoněna příjemnou květinovou

vůní. Atmosféru prvního dojmu bude dotvářet vhodně zvolené osvětlení. Ze vstupní haly pak bude přístup do všech dalších částí lázeňského hotelu. Součástí hotelu bude konferenční místnost pro 100 osob, která bude sloužit jako prostor pro menší lázeňské kulturní akce. V blízkosti recepcie bude malý salonek, který bude možné využít pro setkání s přáteli, jako čítárnu a bude zde také internetový koutek. Zimní zahrada, která bude umístěna v propojovací chodbě mezi oběma lázeňskými domy, bude vybavena odpočinkovými zónami. Vzhledem k velikosti hotelu a propojení se současným lázeňským domem je vhodné, aby lázně disponovaly také svojí vlastní prádelnou.

Hotelové pokoje

Ubytovací část hotelu bude směřována tak, aby lázeňští hosté měli výhled na kolonádu či do lázeňského parku. Hotel bude mít k dispozici dvoulůžkové pokoje. Některé pokoje budou prostornější s možností jedné přistýlky. Pro náročnější klientelu bude hotel nabízet i dva junior suity, tedy pokoje o dvou místnostech – ložnici s manželským lůžkem a samostatným obývacím prostorem s pohodlným sezením a elektrickým krbem. Všechny pokoje budou vybaveny sociálním zařízením se sprchovým koutem. V pokojích budou zvýšená lůžka s kvalitní matrací, vhodná pro zvolenou cílovou skupinu. Bude se jednat o dvě samostatná lůžka, ze kterých bude možné jednoduchou úpravou, a podle potřeby a složení hostů, vytvořit pokoj s manželským lůžkem či s oddělenými lůžky. Pokoje budou laděny do přírodních hnědých a béžových tónů. Jedna stěna pokoje bude oživena moderní tapetou s květinovým dekorem. Jednoduchý moderní nábytek budou tvořit noční stolky, pracovní deska stolu se židlí, menší stolek se dvěma pohodlnými křesílkami, vybavený minibar, plochá LED televize s hotelovým kanálem, který se při zapnutí televize seznámí lázeňské hosty s aktuální a sezónní nabídkou hotelových služeb. V předstíni každého pokoje budou umístěny šatní skříň, věšák a botník pro odložení osobních věcí. Součástí všech pokojů bude samostatně ovladatelná klimatizace a pro bezpečnost osobních věcí také malý trezor. Pro vytvoření maximálního komfortu hostů v rámci pobytu budou na každém pokoji připraveny župany a hotelové pantofle.

Restaurace

Hotelová restaurace bude sloužit nejen ubytovaným hostům, ale i hostům z blízkého okolí, kteří si budou chtít vychutnat oběd či večeři v příjemném prostředí. Stoly a židle a veškeré vybavení restaurace budou navrženy tak, aby byla možná variabilita v uspořádání, jak pro romantické posezení ve dvou, tak pro skupinu přátel. Místní kuchyně bude zaměřena na moderní a zdravé stravování s využitím regionálních a bio produktů. Ubytování hosté budou

mít součástí pobytu snídani formou švédských stolů s možností doobjednání polopenze či plné penze. Snídaně budou probíhat v době od 7:30 do 10 hodin a budou obsahovat pestrout nabídku slaneho i sladkého pečiva včetně bezlepkového, čerstvé jogurty, mléko, různé druhy šunky a sýrů od místních dodavatelů, míchaná či vařená vajíčka, čerstvé ovoce a zeleninu, smoothie, kvalitní kávu a výběr porcovaných i sypaných čajů. Obědy se budou podávat v době od 11:30 do 13:30 hodin a budou se skládat z polévky, hlavního chodu a salátového baru. Doba večeří je stanovena od 17:30 hodin až do zavírací doby restaurace. Večeře budou zahrnovat předkrm, hlavní chod a zákusek. Polévka, předkrm i zákusek budou jednotné, hlavní chod na oběd i večeři bude nabízet výběr ze tří jídel. Bude se jednat vždy o jeden pokrm obsahující maso, druhý pak rybu a třetí pokrm bude bezmasý. Všechna jídla bude možné na vyžádání upravit i jako bezlepková. Výběr menu na oběd či večeře v rámci penzí bude třeba nahlásit vždy den předem, kdy obsluhující personál u večeře předloží hostům nabídku menu na následující den. Pouze v den nástupu na pobyt je možné učinit svůj výběr první večeře v den příjezdu přímo na recepci. Pro lázeňské hosty, kteří nebudou chtít využít možnosti penzí, a rovněž pro neubytované hosty, bude nabízet restaurace *Á la carte* menu. Neubytovaným hostům bude restaurace k dispozici pouze v pracovní dny v době od 12 hodin. Otevírací doba restaurace bude do 22 hodin s možností poslední objednávky jídla ve 20 hodin.

K restauraci bude náležet krytá terasa s moderními ratanovými sedačkami, křesly a stoly pro odpolední či večerní posezení při kávě či lahodném vínu. Pro chladnější podzimní a brzké jarní dny, kdy budou hosté chtít posedět na terase, jim budou nabízeny obsluhujícím personálem příjemné teplé deky.

Balneoprovoz

Důležitou součástí každého lázeňského hotelu je balneoprovoz, kde jsou poskytovány lázeňské procedury. Nové lázeňské hotely budují rovněž moderní wellness centra, kde je možné uspokojit požadavky po wellness procedurách současně více osobám bez nutnosti zajištění velkého množství obsluhujícího personálu. I tento nový hotel plánuje kromě standardních místností, ve kterých budou klientům poskytovány individuální masáže, zábaly a koupele, také wellness zónu. Součástí lázeňského wellness budou prostory s různými druhy saun, klasická finská sauna, mentolová parní sauna a bylinková bio sauna. Pro ochlazení bude sloužit bazének s ledovou vodou, sprchy a také venkovní sluneční terasa. Milovníkům vodního relaxu bude sloužit vířivka a venkovní částečně zastřešený relaxační bazén s teplotou vody mezi 30° - 32° C. Vnitřní relaxační zóna i venkovní sluneční terasa budou vybaveny

ratanovými lehátkami, pohovkami a stolky. Ve vnitřní relaxační místnosti bude umístěn koutek s drobným občerstvením, nealkoholickými studenými nápoji a bylinkovým čajem. Při vstupu do wellness centra obdrží hosté osušku a v případě zájmu o saunu i prostěradlo.

Druhou část balneoprovozu bude tvořit prostor se 4 klidovými vanami a šest samostatných místností, ve kterých budou podávány tepelné obklady, budou zde prováděny masáže a procedury poskytované fyzioterapeutem. Další dvě místnosti budou vybaveny perličkovou vanou a speciálním zábalovým lehátkem, které budou sloužit k tělovým zábalům a rituálům.

11.5.2 Venkovní prostory

V okolí nového lázeňského hotelu bude vybudován malý park s lavičkami, přístřešky a venkovními fitness přístroji, jako jsou venkovní běžecký trenažér, eliptický trenažér na posilování horních a dolních končetin, a další. Celkem bude umístěno do prostoru parku 8 různých posilovacích zařízení vhodných pro vybranou cílovou skupinu. V parku budou vysazeny také keře a stromy, které budou vytvářet klidná a stinná zákoutí. Hotel bude mít vlastní malou bylinkovou zahradu. Lázeňský park a záhony budou zavlažovány dešťovou vodou z vlastních retenčních nádrží, které budou zabudovány na několika místech kolem hotelu. Vedle hotelu bude vybudováno parkoviště, které bude lázeňským hostům k dispozici zdarma.

11.6 Pobytové balíčky a věrnostní program

Lázeňský hotel bude nabízet své služby prostřednictvím pobytových balíčků. Balíčky je třeba vytvořit s ohledem na cílovou skupinu a také s různými délkami pobytu. Z výsledku analýz vyplývá, že nejoblíbenější jsou především pobyty v délce do 5 nocí. Proto by nabídka pobytových balíčků měla zahrnovat především víkendové a krátkodobé pobyty.

V hotelu bude k dispozici také wellness centrum, které budou moci využívat i neubytovaní hosté. Vstup bude přednostně umožněn ubytovaným hostům, a proto je nezbytné, aby pro tzv. ambulantní klientelu byly vymezeny časy vstupu do wellness centra. Je dobré nastavit časy vstupů pro neubytované hosty s ohledem na poptávku, a umožnit přístup v dopoledních i odpoledních hodinách, a to jak ve všedních dnech, tak i o víkendech.

Důležité pro vybudování stále klientely je věrnostní program. Na základě objednaného pobytu či služby v určité hodnotě získají stálí hosté body, které pak budou moci využít na slevu při svém dalším pobytu či případně mohou získat vybrané procedury zdarma, jako bonus za věrnost. Každému hostu se budou načítat body samostatně a bonusová karta bude

nepřenosná. Za každou noc strávenou v hotelu s procedurami, získá klient 1000 bodů, po získání 20.000 bodů, bude mít nárok na slevu ve výši 2 %, za každých dalších 20.000 bodů se bude sleva navyšovat vždy o 2 %, přičemž maximální výše slevy bude 12 %. Body bude možné sbírat také za doobjednané procedury nad rámec objednaného základního balíčku. Za každých zaplacených 100 Kč za proceduru, získá klient 50 bodů na svou kartu. Po dosažení nejvyšší možné slevy, obdrží klient „zlatou věrnostní kartu“. Díky této kartě bude pro klienty nachystána v pokoji vždy mísa ovoce. Klienti se zlatou věrnostní kartou budou mít při každém dalším pobytu nárok na slevu 12 % a navíc budou i dále sbírat své body za pobyty a procedury. Za každých dalších 20.000 bodů si pak budou moci vybrat zdarma jednu z vybraných procedur.

11.7 Nákladová analýza

V této kapitole bude zhodnocena ekonomická výkonnost obce, která bude žádat o úvěr na výstavbu nové budovy. Podrobně pak budou uvedeny mzdové náklady na zaměstnance a náklady na marketingové aktivity, které souvisí s propagací nového lázeňského domu.

Jak již bylo uvedeno výše, hotel počítá s kapacitou kolem 100 lůžek. Celkové náklady na projekt se odhadují ve výši 160 milionů korun. Vzhledem k tomu, že 100 % vlastníkem společnosti je obec, bude projekt financován ze zdrojů obce ve výši $\frac{1}{4}$ celkových nákladů a zbývající část $\frac{3}{4}$ bude financován bankovním úvěrem. Vybraná společnost s.r.o. bude pouze nájemcem, která na základě smlouvy bude platit stanovený nájem, který pokryje náklady obce na splácení úvěru.

Je třeba prověřit také ekonomickou výkonnost obce, která bude projekt financovat.

Tabulka 10: Výsledky hospodaření obce za poslední 4 roky v tisících Kč

Rok	2015	2016	2017	2018
Náklady	72 252	41 087	39 942	60 575
Výnosy	88 419	55 493	51 482	81 067
Výsledek hospodaření	16 167	14 406	11 540	20 492

Zdroj: vlastní zpracování z účetních uzávěrek

Výsledek hospodaření klesá v letech 2016 a 2017, nicméně z tabulky za rok 2018 je patrné, že výsledek hospodaření opět vzrostl a je dokonce vyšší než výsledek hospodaření v prvním sledovaném roce 2015.

Nyní je provedena analýza rentability. Nejprve je to rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a následně se jedná od rentabilitu aktiv (ROA).

Tabulka 11: Ukazatelé rentability (v %)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018
ROE	4,00	3,48	2,71	4,57
ROA	3,76	3,32	2,42	4,28

Zdroj: vlastní zpracování z účetních uzávěrek

Rentabilita nám ukazuje výkonnost firmy, v našem případě obce, přesně jak společnost zhodnocuje vlastní kapitál a aktiva společnosti. Z tabulky je patrné, že oba ukazatele mají nejprve klesající tendenci, v posledním roce je zaznamenán nárůst. Ukazatelé tedy kopírují výsledek hospodaření hodnocené obce.

Důležité pro hodnocení je také likvidita, která je předpokladem finanční stability podniku.

Tabulka 12: Likvidita společnosti

Likvidita	Doporučené hodnoty	2015	2016	2017	2018
Okamžitá likvidita	0,2 – 0,5	1,45	3,62	4,20	1,75
Pohotová likvidita	0,7 – 1,2	1,91	4,29	4,78	2,57
Běžná likvidita	1,5 – 2,5	1,93	4,33	4,82	2,60

Zdroj: vlastní zpracování z účetních uzávěrek

Z tabulek je patrné, že po celé sledované období přesahují hodnoty doporučené rozmezí. Můžeme tedy konstatovat, že společnost je dostatečně likvidní a je schopna dostát svým závazkům. Nicméně vysoké hodnoty svědčí o tom, že volné peněžní prostředky nepřinášejí velké výnosy a snižují tím výnosnost, nebo-li rentabilitu podniku.

Tabulka 13: Zadluženost obce v %

Ukazatel zadluženosti	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	6,02	4,33	10,84	6,43
Míra zadluženosti	6,41	4,52	12,16	6,87

Zdroj: vlastní zpracování z účetních uzávěrek

Tabulka zadluženosti potvrzuje, že zadluženost obce je minimální, a tudíž ani z tohoto pohledu nebude problém získat úvěr na výstavbu nové lázeňské budovy.

11.7.1 Mzdové náklady

Následující tabulka uvádí mzdové prostředky na jednotlivé profese, které v rámci nového hotelu budou zaměstnání. Vzhledem k tomu, že hotel bude propojený se současným hotelem, nepočítá se se mzdami pro ředitele, účetní oddělení, marketingové a obchodní oddělení. Hotel počítá tedy s náklady na recepční, obsluhu restaurace, baru a kuchyně a také náklady na zaměstnance balneoprovozu a úklidu.

Tabulka 14: Mzdové náklady

Profese	Počet zaměstnanců	Měsíční mzda/ zaměstnanec	Celkové roční mzdy
Recepční	4	22 000 Kč	1 056 000 Kč
Obsluha v baru	2	19 000 Kč	456 000 Kč
Obsluha restaurace	6	19 000 Kč	1 368 000 Kč
Šéfkuchař	1	24 000 Kč	288 000 Kč
Kuchař	4	21 000 Kč	1 008 000 Kč
Pomocná síla	2	14 000 Kč	336 000 Kč
Pokojská/ uklízečka	6	15 000 Kč	1 080 000 Kč
Vedoucí prádelny	1	17 000 Kč	204 000 Kč
Pracovnice prádelny	2	14 000 Kč	336 000 Kč
Pracovník (časování procedur)	2	21 000 Kč	504 000 Kč
Masér	6	19 000 Kč	1 368 000 Kč
Lázeňská	4	15 000 Kč	720 000 Kč
Fyzioterapeut	2	23 000 Kč	552 000 Kč
Pracovník wellness centra	2	15 000 Kč	360 000 Kč
Celkové náklady bez zdrav. a soc. pojištění			9 636 000 Kč
Zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem (34 %)			3 276 240 Kč
Celkové mzdové náklady			12 912 240 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

11.7.2 Náklady na marketing

Současné webové stránky hotelu bude nutné upravit. Úprava webových stránek dle informací z obchodního oddělení současného hotelu je stanovena na 45 000 Kč, roční údržba a optimalizace činí 14 000 Kč. V rámci propagace nového hotelu je doporučena kombinace internetové reklamy, tištěné inzerce, spotů v rádiu a prezentace na veletrzích. Na internetu je třeba se zaměřit především na PPC reklamu, remarketing, bannerovou reklamu a PR články na vybraných internetových portálech jako je PrimaZena.cz a iDnes.cz. Měsíční

správa internetových kampaní činí 10 000 Kč. Tato částka zahrnuje také návrhy bannerů, klíčových slov a textů pro kampaň. Ceny za proklik dle klíčových slov se pohybují mezi 5-20 Kč za proklik. Měsíční budget na seznam, google a facebook je stanoven ve výši 20 000 Kč. Částka za bannerovou reklamu a PR články, které je doporučeno využít hlavně v mimosezónním období a v době před Vánoce, jako doplněk měsíčních internetových kampaní, je stanovena na 200 000 Kč. Rozpočet na tištěnou inzerci je plánován ve výši 400 000 Kč. Reklama v rádiu poběží 2 – 3x ročně. Spot bude zařazen 5x denně v hlavním čase od 8:00 do 16:00 hodin od pondělí do pátku, 3x denně o víkendech v čase 9:00 – 14:00 hodin. Celkové náklady na vysílání v rádiích jsou stanoveny na 60 000 Kč ročně. Nový lázeňský hotel se bude prezentovat na veletrzích cestovního ruchu a lázeňství, a to v Brně na Regiontour, v Bratislavě na SlovakiaTour a v Praze na veletrhu Holiday World. Na všech veletrzích bude zajištěna také ukázka procedur, které v lázně poskytují.

Tabulka 15: Náklady na marketing

Druh propagace	Náklady 1. rok	Náklady další roky
Webové stránky	59 000 Kč	14 000 Kč
Internet (kampaň – seznam, google, FB)	360 000 Kč	360 000 Kč
Bannery a PR články (internet)	200 000 Kč	200 000 Kč
Tištěná reklama	400 000 Kč	400 000 Kč
Rádio	60 000 Kč	60 000 Kč
Veletrhy	130 000 Kč	130 000 Kč
Celkové náklady	1 209 000 Kč	1 164 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

11.7.3 Ostatní náklady

Ostatní provozní náklady jako jsou náklady na energie, pojištění, opravy a udržování lze pouze odhadnout z plánů vypracovaných pro současnou lázeňskou budovu a ze zkušeností ředitelky lázní a hlavní účetní.

Odhadované další provozní náklady:

Energie:	2 700 000 Kč
Pojištění:	70 000 Kč
Opravy a udržování:	800 000 Kč
Zdravotnický materiál:	630 000 Kč

Ostatní materiál:	1 300 000 Kč
Praní prádla:	700 000 Kč
Náklady na potraviny:	2 205 000 Kč (při 40 % obsazenosti)
Ostatní náklady (neupl. DPH, prodané zboží ...):	3 019 000 Kč
Nájemné obci na úhradu úvěru:	4 500 000 Kč

11.7.4 Předpokládané výnosy a náklady při různém procentu vytíženosti

Předpokládá se, že s ohledem na současnou poptávku bude obsazenost v prvním roce při provozu nového hotelu 350 dnů v roce a s počtem 100 lůžek ve výši 40 %. Počítá se, že v následujících letech bude obsazenost růst. Následující tabulky ukazují předpokládané náklady a výnosy za prvních 5 let s průměrným růstem obsazenosti o 5 % ročně.

Předpokládaná cena za ubytování 2 400 Kč/pokoj a noc se snídaní, cena oběda či večeře 180 Kč za osobu a jídlo, léčení na den 600 Kč za osobu, ostatní předpokládané výnosy za prodané zboží a tržby v kavárně.

Tabulka 16: Předpokládané výnosy v Kč

Výnosy	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Roční obsazenost	40 %	45 %	50 %	55 %	60 %
Ubytování se snídaní	16 800 000	18 900 000	21 000 000	23 100 000	25 200 000
Obědy a večeře	3 780 000	4 252 500	4 725 000	5 197 500	5 670 000
Léčení	8 400 000	9 450 000	10 500 000	11 550 000	12 600 000
Ostatní výnosy	1 750 000	1 800 000	1 850 000	1 900 000	1 950 000
Výnosy celkem	30 730 000	34 402 500	38 075 000	41 747 500	45 420 000

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka výnosů předpokládá postupný nárůst celkových výnosů v závislosti na celkové roční obsazenosti. S růstem cen za ubytování a další poskytované služby se v průběhu sledovaného období nepočítá.

Tabulka 17: Předpokládané náklady v Kč

Náklady	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Roční obsazenost	40 %	45 %	50 %	55 %	60 %
Potraviny	2 205 000	2 480 625	2 756 250	3 031 875	3 307 500
Zdravot. materiál	630 000	661 500	694 575	729 304	765 769
Ostatní materiál	1 300 000	1 300 000	1 300 000	1 300 000	1 300 000
Praní prádla	700 000	735 000	771 750	810 338	850 854
Mzdové náklady	9 636 000	9 828 720	10 025 294	10 225 800	10 430 316
ZP + SP (34 %)	3 276 240	3 341 765	3 408 600	3 476 772	3 546 308
Marketing	1 209 000	1 164 000	1 164 000	1 164 000	1 164 000
Energie	2 700 000	2 700 000	2 700 000	2 700 000	2 700 000
Pojištění	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
Ostatní náklady	3 019 000	3 019 000	3 019 000	3 019 000	3 019 000
Opravy a udržování	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000
Nájemné obci	4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000
Náklady celkem	30 045 240	30 600 610	31 209 469	31 827 089	32 453 747

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce nákladů se počítá s nárůstem mzdových nákladů o 2 % ročně. Rostou také náklady na potraviny s ohledem na růst obsazenosti hotelu, náklady na praní prádla a náklady na zdravotnický materiál. Marketingové náklady kromě prvního roku fungování nového hotelu, kdy je třeba uhradit náklady na úpravy současných webových stránek, zůstávají stejné. Všechny ostatní náklady jsou pouze odhadnuté, a proto se s nimi v rámci předpokladů počítá jako s neměnnými náklady.

Z výše uvedených tabulek výnosů a nákladů je dosaženo zisků uvedených v tabulce níže.

Tabulka 18: Předpokládaný zisk v Kč

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Roční obsazenost	40 %	45 %	50 %	55 %	60 %
Zisk před zdaněním	684 760	3 901 890	6 915 531	9 920 411	12 916 253
Daň z příjmu (19 %)	130 104	741 359	1 313 951	1 884 878	2 454 088
Čistý zisk	554 656	3 160 531	5 601 580	8 035 533	10 462 165

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky zisku je patrné, že i malý nárůst obsazenosti má velký vliv na růst zisku lázní. Díky výstavbě nové budovy a dosažení obsazenosti hotelu kolem 50 % získají lázně také dostatečné finanční prostředky na další zlepšování služeb, případné nezbytné úpravy a udržování lázeňské budovy či na možné zvýšení mezd pro zaměstnance.

těchto rizik. V této části je vypracován přehled možný rizik a jejich analýza z pohledu četnosti výskytu a závažnosti následků.

Tabulka 20: Četnost výskytu rizik

Kategorie četnosti	Úroveň	Popis
Vysoce nepravděpodobná	1	Krajně nepravděpodobný výskyt rizik. Riziko nemusí nastat.
Malá	2	Pravděpodobně se riziko vyskytne.
Pravděpodobná	3	Očekává se časté nebezpečí.
Častá	4	Častý výskyt rizik. Trvalé nebezpečí.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21: Závažnost následků rizik

Závažnost	Úroveň	Následky pro projekt
Nevýznamná	1	Nepodstatné narušení projektu.
Málo významná	2	Možné narušení projektu. Při správném řízení je možné dosáhnout požadované parametry projektu.
Kritická	3	Zásadní narušení vývoje projektu, které může vést až jeho zastavení.
Katastrofická	4	Ohrožení a zastavení projektu.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22: Klasifikace rizik

Klasifikace rizika	Úroveň	Opatření
Zanedbatelné	1 - 2	Riziko lze přijmout.
Přípustné	3 - 5	Riziko lze přijmout se zvýšenou pozorností vývoji situace.
Nežádoucí	6 - 8	Lze přijmout pouze v případě nemožnosti eliminace rizika nebo při vysokých nákladech na odstranění rizika.
Nepřípustné	9 - 16	Musí být odstraněno.

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka zahrnuje možné rizikové faktory a současně rozdělení jednotlivých rizik dle výše uvedené klasifikace. V tabulce jsou výsledky rizikových faktorů rozděleny na rizika zanedbatelná, přípustná, nežádoucí a nepřípustná.

Tabulka 23: Rizikové faktory

Riziko	Četnost rizika				Závažnost				Výsledek
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Nedostatky v projektové dokumentaci		x				x			4
Koordinace a kvalita prací			x			x			6
Zpoždění realizace		x				x			4
Zajištění dostatečných finančních zdrojů			x					x	12
Zvýšení nákladů během výstavby		x					x		6
Neúčinná propagace				x			x		12
Nevhodná cenová strategie			x			x			4
Špatná cílová skupina				x	x				4
Špatně zvolené procedury		x			x				2
Přímá konkurence				x			x		12
Nedostatek personálu		x				x			4

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou vyhodnocena následující **nepřípustná rizika**:

Zajištění dostatečných finančních zdrojů

K tomu, aby mohla být výstavba realizována, je důležité zajištění finančních zdrojů. Výstavba bude ze $\frac{3}{4}$ financována z bankovního úvěru. K získání bankovního úvěru, je důležitá dobrá bonita žadatele, aby banka úvěr schválila. Banky požadují také ručení a ve většině případů uvolňují finanční zdroje podle jednotlivých etap realizace. Důležité je tedy dodržování harmonogramu prací, aby nedocházelo ke zpoždění uvolňování finančních prostředků z banky. Nedostatek financí může vést k zastavení výstavby.

Neúčinná propagace

Špatně zvolená propagace klade zvýšené požadavky na finance i čas. Pro účinnou propagaci je důležitá kvalitní analýza trhu a vhodně zvolené marketingové nástroje s ohledem na cílovou skupinu a cíle projektu.

Přímá konkurence

Vysoké riziko plyne především z důvodu ovlivnění obsazenosti hotelu. Přímá konkurence může v případě podobné nabídky služeb těžit z propagace a díky nižší cenové nabídce odlákat naše potenciaální klienty. I v tomto případě, je důležité provést důkladnou analýzu

konkurence a nastavit strategické ceny i prostředky propagace, tak abychom toto riziko eliminovali. Důležité je také klást důraz na správnou informovanost potenciálních klientů a kvalitu nabízených služeb.

Riziková analýza klasifikovala tyto **nežádoucí rizika**:

Koordinace a kvalita prací

Výstavba hotelu si žádá, aby byl podrobně zpracován harmonogram jednotlivých prací. V časovém harmonogramu je třeba vždy počítat s rezervovou v rámci realizace. V případě, že je časová rezerva nedostatečná může dojít ke zpoždění projektu. Důležitá je i kvalita provedené práce. V případě nedostatečné kvality či nesprávně provedené práce je třeba zajistit nápravu, což může opět vést k pozastavení a ke zpoždění projektu.

Zvýšení nákladů během výstavby

Nekvalitně provedené práce vedou ke zvyšování nákladů z důvodu nutné opravy jednotlivých dílčích úkonů. Náklady mohou také zvýšit neočekávané živelné události, havárie na stavbě, legislativní změny, případně chyby v projektové dokumentaci. Další zvýšení cen může nastat z důvodu delšího časového rozložení projektu a postupného výběru jednotlivých dodavatelů stavebních prací a materiálů.

Přípustnými riziky jsou:

Nedostatky v projektové dokumentaci

Tyto nedostatky mohou ovlivnit projekt jak z časového, tak z finančního hlediska. Je tedy třeba, aby projekt byl kvalitně zpracován, aby bylo možné tyto nedostatky eliminovat. Případné nedostatky je pak třeba včas identifikovat a zajistit co nejrychlejší úpravu, aby nedocházelo ke zbytečnému navyšování nákladů či prodlužování projektu.

Zpoždění realizace

Zpoždění realizace má za následek neúměrné zvyšování nákladů. K eliminaci tohoto rizika je třeba neustálá kontrola jednotlivých etap po celou dobu realizace projektu.

Nevhodná cenová strategie

Hrozbou jsou příliš vysoké či nízké ceny za služby v lázních. Nepřiměřeně vysoké ceny povedou k nižší obsazenosti hotelu. I příliš nízké ceny mohou mít za následek nezájem o služby, neboť mohou být klienty vnímány za nedostatečně kvalitní. Pro správnou cenovou strategii je třeba provést analýzu cen konkurence a současně přizpůsobit cenovou nabídku situaci na trhu.

Špatná cílová skupina

S ohledem na předchozí analýzy hotelu, je zacílení na špatný segment trhu málo pravděpodobné. Lázně budou realizovat projekt s ohledem na předem zvolený segment klientů. Nicméně pro vyloučení této hrozby je řešením vhodně zvolená marketingová strategie.

Nedostatek personálu

I s tímto rizikem je třeba počítat, a to především v dnešní době, kdy je velice nízká nezaměstnanost. Riziko je možné eliminovat přiměřenou výší platu pro jednotlivé profese s ohledem na ekonomickou situaci v zemi a také díky vhodně zvolené nabídce zaměstnaneckých benefitů.

Za **zanedbatelné riziko** jsou považovány špatně zvolené procedury.

S ohledem na předchozí analýzu procedur, je velká nepravděpodobnost, že by lázně zvolily špatné procedury. Rizikem může být spíše nevhodně zvolená délka procedury. Tu je však možné kdykoliv v průběhu projektu bez zbytečného časového prodlení a neúměrného navyšování nákladů upravit s ohledem na aktuální poptávku klientů.

ZÁVĚR

Diplomová práce měla za cíl uspokojení současné vysoké poptávky po lázeňských službách v dané oblasti rozšířením ubytovacích kapacit. Současně měla prověřit jak se zvýší tržby a jaký zisk přinese vybranému lázeňskému zařízení toto rozšíření ubytovacích kapacit. Důležitou součástí byly jednotlivé analýzy nabídky služeb a také současné poptávky stávajícího lázeňského domu. Pro rozšíření ubytování bylo podstatné zjistit slabé a silné stránky současných lázní a stanovit hrozby ze strany přímé konkurence v blízkosti hotelu a příležitosti pro další rozvoj. Velmi přínosné jsou rovněž informace o aktuálních trendech v lázeňství.

Veškeré analýzy prokázaly, že vhodným řešením pro další rozvoj lázeňství v dané oblasti je výstavba nové lázeňské budovy. Koncept hotelu byl navržen s ohledem na propojení moderního wellness stylu spojeného s prevencí a péčí o tělesné i duševní zdraví s využitím přírodního léčivého zdroje. Hlavní myšlenkou bylo propojit lázeňství a wellness s fascinující okolní přírodou a dech beroucími historickými památkami. V celém hotelu byly použity přírodní prvky s využitím nejmodernějších trendů a dodržující podmínky udržitelného cestovního ruchu. V hotelu byla navržena zimní zahrada, která bude sloužit jako spojovací chodba mezi současnou budovou a novým hotelem. Hosté tak budou moci využívat veškeré služby poskytované v obou lázeňských budovách.

Nákladová analýza potvrdila rovněž podstatné navýšení tržeb a zvýšení zisku pro lázeňskou společnost. Při různých procentech obsazenosti hotelu je možné dosáhnout nemalých zisků a přispět následně k dalšímu rozvoji lázeňství v dané oblasti.

Domnívám se, že diplomová práce splnila cíl, pro který byla zpracována. Práce představuje reálný návrh projektu pro výstavbu nového moderního lázeňského hotelu. Věřím, že zpracovaný projekt bude pro vedení lázní vhodným dokumentem, který povede k jeho realizaci. Výstavba nové lázeňské budovy rozšíří stávající lázeňskou zónu a zároveň přispěje k rozvoji a věhlasu lázeňství na jižní Moravě. Informace uvedené v této práci mohou pro vedení lázní sloužit jako podklad k získání potřebných financí k výstavbě nového lázeňského domu. Zpracovaný projekt může být doplněn o podrobnou marketingovou a cenovou strategii s ohledem na budoucí ekonomický vývoj.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

DĚDINA, Jiří, 2004. *Management, organizování a ekonomika lázeňství – vybrané kapitoly*. Praha: Vysoká škola cestovního ruchu, hotelnictví a lázeňství, 170 s. ISBN 80-86592-01-4.

GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE, 2014. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks, 545 s. ISBN 978-80-251-2595-3.

GÚČIK, Marian, Ľubica ŠEBELOVÁ A Tibor BAJANÍK, 2015. *Kontroling podnikov cestovného ruchu*. Bratislava: Walters Kluwer, 232 s. ISBN 978-80-8168-217-9.

HALL, Collin Michael. *Tourism and social marketing*. New York: Routledge, 2014, 294 s. ISBN 978-0-415-57666-6.

HOBZA, Vladimír, Vladimír HOBZA a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ, 2015. *Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze : výkladový text, příklady a případové studie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 96 s. ISBN 978-80-244-4889-3.

HRDÝ, Milan a Jiří STROUHAL, 2010. *Finanční řízení*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních), 228 s. ISBN 978-80-7357-580-9.

JANDOVÁ, Dobroslava, 2009. *Balneologie*. Praha: Grada, 404 s. ISBN 978-80-247-2820-9.

KNOP, Karel, 1999. *Lázeňství: ekonomika a management*. Praha, 232 s. ISBN 80-7169-717-6.

KOTÍKOVÁ, Halina, 2013. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4603-6.

KOTÍKOVÁ, Halina a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ, 2017. *Cestovní ruch*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 154 s. ISBN 978-80-244-5189-3.

KREJČÍ, Milada a Václav HOŠEK, 2016. *Wellness*. Praha: Vysoká škola tělesné výchovy a sportu Palestra, 304 s. ISBN 978-80-271-0010-1.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2011. *Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů : komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci : optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku : případové studie a příklady*. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-3868-0.

MÜLLEROVÁ, Alena, 2008. *Wellness jako životní styl*. Brno: ERA, 129 s. Zdravá rodina (ERA). ISBN 978-80-7366-134-2.

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, 2014. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3

ROBINSON, Peter, Michael LÜCK a Stephen L. J. SMITH, © 2013. *Tourism*. Oxfordshire: CAB International, 525 s. ISBN 978-1-84593-976-2.

SEIFERTOVÁ, Věra, 2003. *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. Praha: Vysoká škola cestovního ruchu, hotelnictví a lázeňství, 120 s. ISBN 80-865-9200-6.

SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva, 2016. *Lázeňství a wellness*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 72 s. ISBN 978-80-244-5113-8.

SIMOVÁ, Jozefína, 2005. *Marketingový výzkum*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 121 s. ISBN 80-7372-014-0.

SMITH, Melanie a László PUCZKÓ, 2014. *Health, tourism and hospitality: spas, wellness and medical travel*. 2nd ed. London: Routledge, 508 s. ISBN 978-0-415-63865-4

SONNKOVÁ, Pavlína, 2017. *Lázeňský cestovní ruch a wellness*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 87 s. ISBN 978-80-7510-253-9.

UNWTO, 2018. *Tourism Highlights 2018 Edition*. World Tourism Organization (UNWTO), 20 s. ISBN 978-92-844-1987-6.

VANÍČEK, Jiří, 2013. *Marketing služeb a cestovního ruchu*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 191 s. ISBN 978-80-7248-870-4.

ZBOŘIL, Kamil, 1998. *Marketingový výzkum: metodologie a aplikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 171 s. ISBN 80-7079-394-5.

ZDRAVOTNICKÁ STATISTIKA, 2018. *Lázeňská péče 2017*. Praha: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 30 s. ISBN 978-80-7472-175-5.

Elektronické zdroje:

BRAINTOOLS, © 2014–2019. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>

COT, 2014. *Právní úprava lázeňství* [online]. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.icot.cz/pravni-uprava-lazenstvi/>

ČESKÁ REPUBLIKA, 2012. Vyhláška č. 267/2012. In: *Sbírka zákonů Česká republika*. [online]. Částka 91, s. 3442–3520 [cit. 2019-04-09] Dostupné z: https://www.jedemedolazni.cz/download_modul/48_61_cs_is.pdf

FINANCE V PRAXI, 2017. *Finanční analýza podniku* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <http://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-financi-analyza>

HOTELSTARS.EU, 2015. *Metodika klasifikace* [online]. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.cz/metodika-klasifikace>

JEDEME DO LÁZNÍ, 2019. *Pohled do historie* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.jedemedolazni.cz/cs/dovolena-v-laznich/pohled-do-historie.html>

MANAGEMENTMANIA.COM, 2017. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

MARKETING MIND, 2017. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>

REHABILITACE.INFO, 2015. *Balneoterapie – léčba přírodními zdroji* [online]. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.rehabilitace.info/lazne-lecba/balneoterapie-lecba-prirodnimi-zdroji/>

REHABILITACE.INFO, 2019. *Peloidoterapie (peloidní léčba) neboli léčba zeminami – kdy a na co se dá použít?* [online]. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.rehabilitace.info/zdravotni/peloidoterapie-peloidni-lecba-neboli-lecba-zeminami-kdy-a-na-co-se-da-pouzit/>

SYNEK, Miloslav, 2003. *Ekonomická analýza, učební text* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <http://tcladin.cz/joomla/images/ckeditor/files/285-Ekonomick%C3%A1%20anal%C3%BDza.pdf>.

SVAZ LÉČEBNÝCH LÁZNÍ ČESKÉ REPUBLIKY, © 2019. *Předepisování lázeňské péče od 1. ledna 2015 a kódy MKN* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://www.lecebnelazne.cz/pro-lekare/uzitecne-informace/predepisovani-lazenske-pece-od-1-ledna-2015-a-kody-mkn>

SVAZ LÉČEBNÝCH LÁZNÍ ČESKÉ REPUBLIKY, © 2019. *České lázeňství* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <http://www.lecebnelazne.cz/vse-o-laznich/ceske-lazenstvi>

VLASTA.CZ, 2013. *Jestli pak víte, co dnes frčí v lázeňství?* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <http://vlasta.kafe.cz/clanky/zdravi/2013/8/15/jestlipak-vite-co-dnes-frci-v-lazenstvi/>

WELLNESS, © 2019. *What is wellness* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.wellness.com/what-is-wellness>

WELLNESSLIFE.CZ, 2014. *Současné wellness trendy – vývoj na trhu wellness a SPA* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <http://www.wellnesslife.cz/spawellness/soucasne-wellness-trendy/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČÚZK	Český úřad zeměměřický a katastrální
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
FB	Facebook
FT	Poukaz na fyzioterapeutickou péči
ISPA	International Spa Association
K	Poukaz na vyšetření
Kč	Česká koruna
KLP	Komplexní lázeňská péče
LP	Lázeňská péče
PLP	Příspěvková lázeňská péče
PLZ	Přírodní léčivý zdroj
PPC	Pay-per-click
PR	Public relation
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
SP	Sociální pojištění
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat
Tis.	Tisíc
UNESCO	The United Nations Educational Scientific and Cultural Organization
VH	Výsledek hospodaření
ZP	Zdravotní pojištění

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační schéma (zdroj: Vnitřní předpis LÁZNÍ LEDNICE, s.r.o.).....	31
Obrázek 2: Mapa pozemku pro nový hotel (zdroj: ČÚZK, vlastní zpracování).....	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hotelové třídy	24
Tabulka 2: Statistika návštěvnosti – ubytování hosté	35
Tabulka 3: Statistika návštěvnosti	36
Tabulka 4: Vývoj cen ubytování	37
Tabulka 5: Přehled čerpání procedur	40
Tabulka 6: Odmítnutí hosté v roce 2016	41
Tabulka 7: Odmítnutí hosté v roce 2017	41
Tabulka 8: Odmítnutí hosté v roce 2018	42
Tabulka 9: SWOT analýza vybraného hotelu	44
Tabulka 10: Výsledky hospodaření obce za poslední 4 roky v tisících Kč	56
Tabulka 11: Ukazatelé rentability (v %)	57
Tabulka 12: Likvidita společnosti	57
Tabulka 13: Zadluženost obce v %	57
Tabulka 14: Mzdové náklady	58
Tabulka 15: Náklady na marketing	59
Tabulka 16: Předpokládané výnosy v Kč	60
Tabulka 17: Předpokládané náklady v Kč	61
Tabulka 18: Předpokládaný zisk v Kč	61
Tabulka 19: Harmonogram projektu	62
Tabulka 20: Četnost výskytu rizik	63
Tabulka 21: Závažnost následků rizik	63
Tabulka 22: Klasifikace rizik	63
Tabulka 23: Rizikové faktory	64

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Výsledky hospodaření (zdroj: vlastní zpracování podle účetních uzávěrek).....	32
Graf 2: Celkové výnosy / náklady (zdroj: vlastní zpracování podle účetních uzávěrek)	33
Graf 3: Přehled obsazenosti pokojů (zdroj: vlastní zpracování).....	36
Graf 4: Celkový počet pobytů (zdroj: vlastní zpracování)	38
Graf 5: Statistika procedur – celkový počet (zdroj: vlastní zpracování)	39