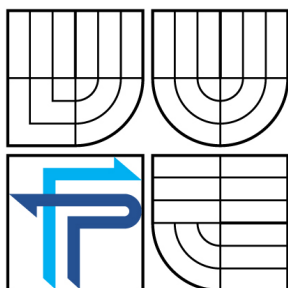




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

MANAGEMENT LÁZNÍ

MANAGEMENT SPA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MARTIN ŠPAČEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. PETR NĚMEČEK, DrSc.

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Špaček Martin, Bc.

Podnikové finance a obchod

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Management lázní

v anglickém jazyce:

Management spa

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika společnosti

Analýza problému a současné situace

Teoretická východiska práce

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy



Seznam odborné literatury:

KOTLER, P. Marketing management. 11. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education International, Prentice Hall, 2003. 706 s. ISBN 0-13-049715-0.

BLAŽKOVÁ, M. Jak využít internet v marketingu. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.

NĚMEČEK, P.; ZICH, R. Podnikový management 1. díl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2004. 60 s. ISBN 80-214-2779-5.

POŠVÁŘ, Z; ERBES, J. Management I. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 154 s. ISBN 80-7157-633-6.

STEINOVÁ, M.; HLUCHNÍKOVÁ, M.; PŘÁDKA, M. E-marketing II. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2003. 107 s. ISBN 80-248-0351-8.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Abstrakt

Práce se zabývá analýzou vnějšího a vnitřního prostředí lázní, na základě které jsou navrženy strategie, které by společnost měla implementovat pro zvýšení své konkurenceschopnosti. Práce dále popisuje možnosti a výhody využití elektronického marketingu.

Klíčová slova

STEPE analýza, princip klíčových faktorů, SWOT analýza, e-marketing

Abstract

This thesis deals with analysis of internal and external spa environment which is used for definition of business strategies. These strategies should be implemented by company for increase its ability to compete. The thesis also describes potentialities and benefits of using e-marketing.

Key words

STEPE analysis, principle of key factors, SWOT analysis, e-marketing

ŠPAČEK, M. *Management lázní*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 93 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně, dne 21. května 2008

.....

podpis

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce prof. Ing. Petru Němečkovi, DrSc. za rady a podporu, kterou mi při tvorbě této práce poskytl.

OBSAH

1	ÚVOD.....	8
1.1	CÍLE PRÁCE.....	9
2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	11
2.1	Luhačovice	11
2.2	Luhačovické minerální prameny	11
2.3	Historie lázeňství v Luhačovicích	13
2.4	Lázně Luhačovice, a.s. po roce 1989.....	13
2.5	Koncept léčebné péče	14
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE.....	17
3.1	Analýza prostředí	17
3.1.1	Vnější prostředí.....	18
3.1.2	Vnitřní prostředí.....	39
3.1.3	SWOT analýza.....	53
3.2	Vymezení problému	56
4	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLÉMU	57
4.1.1	Reklama na internetu.....	57
4.1.2	Podpora prodeje na internetu.....	58
4.1.3	Public Relations na internetu.....	59
4.1.4	Přímý marketing.....	60
4.1.5	Marketingový výzkum na internetu.....	62
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	63
5.1	Návrhy řešení	65
5.1.1	Využití reklamy cestou elektronické pošty	65

5.1.2	Marketingový výzkum za pomoci internetu.....	67
5.1.3	Reklama na zahraničních webových stránkách.....	69
5.2	Přínos návrhů řešení.....	70
6	ZÁVĚR	72
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79
	PŘÍLOHY.....	80

1 ÚVOD

Již odedávna byly koupele, lázně, pití vod z minerálních pramenů, rašeliny, slatiny a bahna využívány jako významné léčebné terapie. Právě místa, kde se léčebné prameny vyskytly nebo kde byly vhodné klimatické podmínky pro ložiska léčebného materiálu pro zábaly, se stala mezi nemocnými vyhledávanými v jejich širokém okolí. V důsledku nedostatku jakéhokoli zázemí na nich začala postupně vznikat ubytovací zařízení, která se postupem času změnila v komplexy zajišťující kompletní služby spojené s ubytováním, léčením nemocí, relaxací a rekreací.

Lázeňství je kombinací zdravotnické péče a cestovního ruchu. Lázeňskou péčí se rozumí léčba za použití místních přírodních léčebných či klimatických zdrojů, které jsou cíleně využívány nejen k ovlivnění vývoje určité nemoci nebo zdravotního stavu, ale v současné době hojně i ke stabilizaci vůči stresu. Součástí lázeňské péče by měla být fyzikální a pohybová terapie, zdravotnická výchova, dietetika i psychoterapie.

Z hlediska ekonomických činností se lázeňství řadí mezi komplexní obory, kde se snoubí prakticky všechny možné sféry ekonomického a sociálního života. Pozitivně ovlivňuje tvorbu hrubého domácího produktu, přispívá do platební bilance země, navyšuje příjmy státního rozpočtu a rozpočtů regionálních a příznivě působí na investiční aktivitu.

Na území České republiky vyvěrají jedinečné minerální prameny, které jsou již od počátku 15. století využívány k léčebným účelům. Takto mohou být použity pouze ty zdroje, jež byly prohlášeny ministerstvem zdravotnictví za léčivé, neboli mají vzhledem ke svému charakteru, složení a fyzikálním vlastnostem stálé, vědecky prokazatelné léčebné účinky a vyhovují hygienickým požadavkům.

Česká republika se může pochlubit tím, že se balneologie jako vědní obor zabývající se lázeňstvím začala jako první přednášet na pražské univerzitě v roce 1841. Česká lázeňská města se nacházejí v malebných krajinných oblastech a jsou zajímavá také svou architekturou. Mezi nejznámější a historicky nejvýznamnější lázně v České republice se řadí Lázně Luhačovice, a. s., Mariánské Lázně, a. s., Karlovy Vary a Františkovy Lázně, a. s.

Jelikož je konkurence v lázeňském odvětví vysoká, musí management neustále analyzovat vnitřní i vnější prostředí společnosti, aby byly zjištěny tržní

příležitosti a hrozby, firemní silné a slabé stránky, pro maximální využití konkurenčních výhod, na které může společnost dosáhnout. Právě takovouto analýzou prostředí a návrhem strategie se bude zabývat tato práce.

1.1 CÍLE PRÁCE

Cílem práce je za pomoci volně dostupných dat a interních materiálů poskytnutých vedením analyzovat společnost Lázně Luhačovice, a. s. a na základě této analýzy objevit problémovou oblast a navrhnout optimální řešení tak, aby došlo k posílení konkurenceschopnosti společnosti. Každá organizace, která chce být úspěšná, musí věnovat přiměřené úsilí volbě strategie a její optimalizaci vzhledem k vyvíjející se situaci na trhu. Volba vhodné strategie je velmi obtížná a musí být provedeno mnoho analýz, aby byla nalezena ta nejvhodnější, která bude mít maximální pozitivní efekt a minimální efekt negativní.

Pro splnění cíle je potřeba provést kompletní rozbor prostředí, které je prostorem zahrnujícím všechny faktory a činitele ovlivňující manažery při vykonávání jejich funkcí a rolí. Analýzu prostředí lze provést různými způsoby. V první části analytické kapitoly prozkoumám vnější prostředí, a to za pomoci charakteristických rysů pro vývoj vnějšího prostředí prostřednictvím STEPE analýzy, která se zaměřuje na prostředí sociální, technické a technologické, ekologické, politické a právní, ekonomické. Dále se zaměřím na prostředí oborové, kde provedu rozbor konkurenčního prostředí a lázeňské péče v České republice. Analýzou vnitřního prostředí společnosti se zabývá druhá část kapitoly věnující se rozboru prostředí, a to za pomoci principu klíčových vnitropodnikových faktorů, kterými jsou lidské zdroje, výzkum a vývoj, finanční situace, úroveň účetnictví, marketing, organizační úroveň a image organizace. Na konci obou analytických částí budou zpracovány situační analýzy daného prostředí, které identifikují příležitosti a hrozby prostředí vnějšího, silné a slabé stránky prostředí vnitřního. Poslední částí analytické kapitoly bude konečná SWOT analýza, jejímž cílem je tvorba budoucích strategií řízení společnosti. Jednotlivé strategie se zaměřují na potlačení hrozeb a slabých stránek, naopak na využití příležitostí a silných stránek optimálně tak, aby společnost dosáhla konkurenční výhody.

Praktická část práce se bude zabývat volbou problému, který bude identifikován v analytické části jako slabá stránka či hrozba a bude vyhodnocen

jako jedna z možných strategií. Vybraný problém bude analyzován a za pomoci odborné literatury bude proveden rozbor možných řešení. S ohledem na obor podnikatelské činnosti bude zvoleno nejvhodnější řešení a bude navržen způsob jeho implementace.

V části zabývající se návrhy řešení a jejich přínosy budou rozebrány přínosy navrženého řešení včetně úvah nad dalším možným postupem při dosahování konkurenčních výhod.

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

2.1 Luhačovice

Město Luhačovice leží v jihovýchodní části České republiky ve Zlínském kraji. Rozkládá se v údolí obklopeném svahy Vizovické vrchoviny a Bílých Karpat, jimiž protéká říčka Horní Olšava. Klimatické podmínky jsou velmi příznivé, jelikož masiv Vizovických vrchů zabraňuje proudění silných severních větrů a naopak otevřená jižní strana umožňuje pronikání teplého vzduchu.

První historická zmínka o Luhačovicích pochází z roku 1412, kdy se hrad Světlov ležící nedaleko dnešních Luhačovic stal majetkem Jaroslava ze Šternberka. Datum vzniku obce je pravděpodobně ještě mnohem starší. Mimořádnou roli v rozvoji města sehrál rod Šerenyimů, který si uvědomil možné využití léčivých pramenů za účelem podnikání. Zprávy o zázračných schopnostech luhačovických pramenů se roznesly po okolí a v Luhačovicích se začali objevovat první hosté. Jelikož bylo zapotřebí několikadenního pobytu k projevení léčebných účinků vod, majitel luhačovického panství dal postavit poblíž pramenů roku 1789 hostinec s možností ubytování několika hostů. Tento krok nastolil základ pro budoucí vývoj Luhačovic v lázeňském odvětví.¹

2.2 Luhačovické minerální prameny

Na území Luhačovic vyvěrá 16 hydrogenuhličitanochloridosodných kyselk a jeden sirný pramen. Teplota vyvěrající vody se pohybuje mezi 10 - 12 °C. Luhačovické vody jsou považovány za jedny z nejúčinnějších v Evropě pro vysoký obsah minerálních látek a pro vynikající proplynění volným oxidem uhličitým.²

Historie minerálních pramenů:

Minerální prameny vyvěraly v okolí Luhačovic od nejstarších dob. Hlavní prameny, Amandka a Vincentka, byly zachyceny ve druhé polovině

¹ Luhačovice. *Historie a folklór*. [online]. [cit. 1. 10. 2007]. Dostupné na [www: <http://www.luhacovice.cz/page/1614.historie-a-folklor-luhacovice/>](http://www.luhacovice.cz/page/1614.historie-a-folklor-luhacovice/).

² Luhačovice. *Lázně Luhačovice*. [online]. [cit. 1. 10. 2007]. Dostupné na [www: <http://www.luhacovice.cz/page/1333.lazne-luhacovice/>](http://www.luhacovice.cz/page/1333.lazne-luhacovice/).

sedmnáctého století. Brzo se jim začalo říkat „luhačovická voda“ a v tomto stupni vývoje zůstaly prameny po dobu bezmála sta let.

V první polovině devatenáctého století byl upraven třetí pramen Janovka. V této době byl objeven i čtvrtý pramen Aloiska.

V letech 1856 – 1857 byly vykopány studny dalších dvou pramenů, a to Antonínky a U čítárny. Následovaly prameny Jubilejní a Ústřední. Původně volně vytékající Ottovka byla v roce 1905 zachycena v kamenném sklepení. O pět let později byl zachycen pramen Elektra 1.

Snaha o rozšíření luhačovické zřidelní základny a získání nezávadné minerální vody z větších hloubek vedla k provedení dvou vrtů. Koncem roku 1929 byl navrtán pramen Gejzír, dnešní pramen Dr. Šťastného, a v roce 1930 znovu pramen Elektra. V šedesátých letech minulého století bylo využíváno 12 minerálních pramenů, z toho 6 nadzemních pramenů a 5 studní mělkého jímání.

V letech 1961 – 1973 došlo k nejrozsáhlejšímu výzkumu luhačovické zřidelní struktury. Byly vybudovány další tři nové prameny Bystrica (1972), Dagmar (1972) a Elektra 2 (1976).

Již v roce 1987 byly vybudovány prameny Nová Čítárna a Nová Janovka. O rok později byly navrtány zbývající čtyři - Nový Jubilejní, Vincentka 2, Vladimír a Nová Vincentka. V této době měly Luhačovice 20 hydrogenuhličitanochloridosodných kyselků a jeden sirný pramen.

V roce 1993 rozhodlo Ministerstvo zdravotnictví o likvidaci většiny mělkých zdrojů, v nichž se minerální voda jímala z hloubky do 10 – 15 metrů.

Nové vrtné práce byly zahájeny v roce 1997 z podnětu Léčebných lázní Luhačovice - Sanatoria Miramare, s.r.o. Získán byl pramen Jaroslava. Totéž zdravotnické zařízení požádalo v roce 1999 o přebudování nedokončeného hlubinného vrtu BJ 321. Rekonstrukce proběhla v letech 1999 - 2000. Nový pramen dostal jméno Pramen Sv. Josefa. V současné době je v Luhačovicích celkem 16 minerálních pramenů, z nichž jeden je pramen sirný, ostatní jsou hydrogenuhličitanochloridosodné kyselky.³

³ Luhačovice. *Historie minerálních pramenů*. [online]. [cit. 1. 10. 2007]. Dostupné na [www: <http://www.luhacovice.cz/page/1685.historie-mineralnich-pramenu-luhacovice/>](http://www.luhacovice.cz/page/1685.historie-mineralnich-pramenu-luhacovice/).

2.3 Historie lázeňství v Luhačovicích

Ke konci osmnáctého století stavební ruch kolem luhačovických pramenů značně zesílil. Byly postaveny domy s pokoji pro hosty a i nejstarší stavba lázeňského středu, kaplička Svaté Alžběty, která svým zvonem denně oznamovala začátek a konec léčebného dne.

V polovině devatenáctého století se lázeňská část města dále rozrůstala, v této době měla obec již deset domů a dvě kuchyňská stavení. Avšak konec devatenáctého století se nesl v duchu hrozícího úpadku. Hosté nebyli spokojeni s chátrajícím vnitřním zařízením lázeňských budov a léčebných prostorů a dožadovali se většího komfortu.

Výrazným mezníkem v historii byla přeměna lázní v akciovou společnost, kterou inicioval budoucí ředitel lázní MUDr. František Veselý roku 1902. Hlavním cílem nově vzniklé společnosti byla nejen totální inovace stávajícího lázeňského komplexu, ale i léčebné a kulturní úrovně. Mimořádná pozornost byla věnována péči o minerální prameny. Dalším krokem nezbytným pro prosperitu společnosti bylo vybudování železniční tratě, po které byli od roku 1905 dopravováni hosté přímými linkami z Prahy, Brna a Olomouce. Další výrazná stagnace rozvoje lázní nastala během první světové války.

Vznik Československé republiky byl počátkem nového rozvoje Luhačovic. Na stavbách nových budov se podíleli architekti věhlasných jmen, v roce 1831 byla obec díky dokončení přehrady nad Luhačovicemi elektrifikována. Všechny tyto aspekty měly velký vliv na příliv nového obyvatelstva do obce, která byla právem roku 1936 povýšena na město. Do bujaře se rozvíjejícího společenského a kulturního života zasáhla okupace a následně druhá světová válka.

Jak tomu bylo již v předešlém období, osvobození nastartovalo novou etapu vývoje, která vedla k dalšímu rozkvětu tohoto krásného města.⁴

2.4 Lázně Luhačovice, a.s. po roce 1989

Akciová společnost byla založena 30. dubna 1992 podle §172 obchodního zákoníku. Jediným zakladatelem společnosti je Fond národního majetku ČR se

⁴ Luhačovice. *Historie a folklór*. [online]. [cit. 1. 10. 2007]. Dostupné na [www: <http://www.luhacovice.cz/page/1614.historie-a-folklor-luhacovice/>](http://www.luhacovice.cz/page/1614.historie-a-folklor-luhacovice/).

sídlem v Praze 1, Gorkého náměstí 32, na který přešel majetek státního podniku ve smyslu §11 odst. 3 zák. č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby. V zakladatelské listině učiněné ve formě notářského zápisu ze dne 30. 4. 1992 bylo rozhodnuto o schválení jejich stanov a jmenování členů představenstva a dozorčí rady.

Rozdělení základního jmění:

- 85.122 akcií jmenovité hodnoty 1.000,-- Kč na jméno
- 10.000 akcií jmenovité hodnoty 1.000,-- Kč zaměstnaneckých
- 3.040 akcií jmenovité hodnoty 1.000,-- Kč na jméno Město Luhačovice
- 2.003 akcie jmenovité hodnoty 1.000,-- Kč na jméno Fondu národního majetku České republiky (Zlatá akcie).

Dne 7. dubna 1993 zakladatel splatil 100% základního jmění společnosti, které je představováno cenou vkládaného hmotného a dalšího majetku uvedeného v zakladatelské listině. Ocenění tohoto majetku je obsaženo ve schváleném privatizačním projektu Státních léčebných lázní Luhačovice, s. p.

V současnosti je jediným akcionářem Martin Burda.⁵

2.5 Koncept léčebné péče

Přírodní a klimatické podmínky poskytování léčebné péče

Základním léčebným prostředkem luhačovických lázní jsou přírodní minerální vody, které jsou svým chemickým složením charakterizovány jako hydrogenuhličitanochloridosodné kyselky s alkalickým pH. Jsou studené, bohatě proplyněné volným oxidem uhličitým. Díky svým vlastnostem mohou být využívány k pitné léčbě, inhalacím a ke koupelím.

Dalším významným faktorem přispívajícím k pozitivním léčebným účinkům je klima. Luhačovice leží v sevřeném zalesněném údolí v nadmořské výšce 250 m nad mořem. Údolí je chráněno okolními kopci dosahujícími nadmořské výšky 330 – 511 m, má tedy nížinný až podhorský charakter. Dlouhodobým sledováním daných meteorologických prvků bylo potvrzeno, že

⁵ MSp ČR. *Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. [cit. 1. 10. 2007]. Dostupné na www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=177404&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=46543f74eaeabf4c6fb8f395c85d0b51&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=809&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=31.08.2007.

tzv. teplý půl rok je zde prodloužen o další 2 měsíce a ani v chladném období se kvalita ovzduší díky malé pravděpodobnosti mlh nezhoršuje oproti jiným podobným zeměpisným polohám.⁶

Indikační zaměření lázní

Indikační zaměření se profilovalo již od dob prvních zmínek o luhačovických minerálních vodách a prošlo tak vývojem za několik staletí. V dnešní podobě je deklarováno vyhláškou Ministerstva zdravotnictví č.58/1997 Sb., kterou se stanoví indikační seznam pro lázeňskou péči o dospělé, děti a dorost, a ze které vyplývá, že největší rozsah diagnóz je tvořen netuberkulózními nemocemi dýchacích cest, nemocemi z poruch látkové výměny a žláz s vnitřní sekrecí, nemocemi trávicího ústrojí, kam spadají žaludeční a dvanácterníkové vředy, pooperační stavy žaludku a jícnu, chronická onemocnění žlučníku a žlučových cest. Další neméně důležitou skupinou nemocí, které se zde léčí, jsou onemocnění pohybového aparátu.⁷

Zde se nachází přehledný výčet indikací:

- Onemocnění dýchacího ústrojí (astma, alergická onemocnění dýchacích cest, chronická bronchitida, poruchy hlasu a chraptivost, pooperační stavy dýchacích cest, průduškové astma, fibróza plic).
- Nemoci trávicího ústrojí (poruchy trávení a nechutenství, klidové stádium vředové nemoci žaludku a dvanácterníku, stavy po operacích jícnu, žaludku a žlučníku).
- Nemoci z poruch látkové výměny (cukrovka, otylost).
- Poruchy pohybového aparátu (bolestivá onemocnění šlach, svalů, úponů, mimokloubní revmatismus, bolestivé syndromy páteře).
- Nemoci oběhového ústrojí.
- Onkologické nemoci (onkologické případy po ukončení léčby).

Lázeňská léčba spočívá ve využití přírodních léčivých zdrojů v kombinaci s nejmodernějšími léčebnými a rehabilitačními metodami.⁸

^{6,7} Interní materiály Lázní Luhačovice a.s., *Koncept léčebné péče v a. s. Lázně Luhačovice*, 2007

⁸ Luhačovice. *Lázně Luhačovice*. [online]. [cit. 1. 10. 2007]. Dostupné na [www: <http://www.luhacovice.cz/page/1333.lazne-luhacovice/>](http://www.luhacovice.cz/page/1333.lazne-luhacovice/).

Lůžkový fond

Lázně Luhačovice, a.s. disponují celkovým počtem 1358 lůžek, z čehož 1059 lůžek je určeno pro dospělé klienty a 299 pro děti. V komplexním lázeňském hotelu Palace je to 230 lůžek, v hotelu Morava 172 lůžek a ve wellness hotelu Jurčovičův dům 80 lůžek. Zbytek kapacit je umístěn do lázeňských objektů s plnou penzí nebo polopenzí, nebo do penzionů určených jen pro ubytování.⁹

Léčebné procedury a diagnostické možnosti

Jak jsem již výše zmínil, základ léčebných procedur je tvořen přírodními léčebnými zdroji, minerálními prameny. Jejich léčebné využití je v největší míře uplatňováno u nemocí cest dýchacích, jak léčbou pitnou, tak léčbou inhalační. Dalším možným použitím minerálních vod jsou přírodní uhličitě koupele, které jsou využívány pro prevenci a léčbu diabetických komplikací nebo pro terapie kardiovaskulárních nemocí. Jen pro představu bych zde rád uvedl některé z dalších tzv. balneorehabilitačních procedur: rašelinové obklady, vířivé lázně, perličkové koupele, skotské stříky, kyslíková terapie, vakuokompresní terapie, sauna, fitness a celá řada dalších postupů.

Kromě rehabilitačních možností jsou k dispozici i procedury elektroléčebné např. galvanizace, interferenční proudy, diadynamické proudy. Další možnosti jsou fyzikální terapie: laser, ultrazvuk, magnetoterapie, atd.

Uvedl jsem zde jen letný a velmi zkrácený výčet procedur používaných při léčení, ale i z něj je zřejmé, že lázně disponují širokou škálou léčebných možností, takřka nepřehlednou.

Co se diagnostických možností týče, jen ve stručnosti uvedu, že Luhačovice disponují přístroji pro měření EKG, spirometrie, oxymetrie, chemickou laboratoří a RTG pracovištěm.

⁹ Interní materiály Lázní Luhačovice a.s., *Koncept léčebné péče v a. s. Lázně Luhačovice*, 2007

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

Podle Němečka¹⁰ je management jev, který probíhá ve společenských, přírodních i technických systémech. Na jedné straně je management těmito systémy vyvolán a vyžadován, na straně druhé management a jeho dosažená úroveň současně podmiňuje působení těchto systémů, jejich rozvoj, celkovou prosperitu atd. Management lze dále chápat jako vztah mezi řídicím a řízeným prvkem. Řízeným prvkem, od kterého se očekává, že se bude chovat v souladu s požadavky a pokyny řídicího prvku, může být jednotlivec, skupina, ale také instituce i proces. Vztah mezi řídicím a řízeným prvkem se realizuje především na základě přenosu informací. Jde o cílevědomý, funkční proces transformace informací mezi řídicím a řízeným prvkem, přičemž tento proces je zpravidla obousměrný. Složitost managementu je dána zejména tím, že se především jedná o mezilidskou interakci, komunikační vztah „člověk – člověk“. Tento vztah je velmi obtížné determinovat, protože vedle toho, že vždy jde o určité osobní reálné vztahy konkrétních jednotlivců, jde především o myšlenkový proces v celé jeho složitosti. Nositeli řídicích vztahů jsou lidé. Každý člověk je individuální, má rozdílné dispozice, schopnosti, vlastnosti, dovednosti i znalosti. Management je produkt a zároveň předpoklad stále složitějších vztahů mezilidské kooperace a dělby práce. Jiný pohled na složitost managementu říká, že složitost pramení z toho, že řízeným předmětem jsou různé systémy. Rostoucí složitost je spojena s rostoucí komplexností řešených úloh. Management se uskutečňuje vždy na platformě určitých konkrétních vlastnických vztahů, které určují, komu majetek a jmění náleží a jak se kdo podílí na výsledcích.

3.1 Analýza prostředí

Stejně jako každý jedinec, rodina, skupina, podnik, organizace a společnost žijí a existují v určitém prostředí, jehož jsou součástí, jsou jím ovlivňovány a zpětně na něj působí, tak i manažeři a organizace, v nichž pracují, jsou součástí určitého prostředí.¹¹

¹⁰ NĚMEČEK, P.; ZICH, R. *Podnikový management 1. díl*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2004. 60 s. ISBN 80-214-2779-5.

¹¹ POŠVÁŘ, Z; ERBES, J. *Management I*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 154 s. ISBN 80-7157-633-6.

Němeček¹² dále uvádí, že trh je střetnutím poptávky s nabídkou, střetnutím živých lidí, neboť poptávku představují zákazníci a nabídku dodavatelé. Nelze s jistotou předvídat, jak tato střetnutí dopadnou. Trh je navíc dotvářen prostředím, ve kterém působí řada vlivů, které mohou mít někdy pozitivní, jindy negativní účinek. Vlivy mohou být ekonomické, politické, legislativní, demografické, sociologické, psychologické, působí zde i vlivy veřejného mínění, vlivy mezinárodní situace, vlivy kulturní, dokonce i vlivy meteorologické. Společnost a její management také musí udržovat dobré nebo alespoň neutrální vztahy s řadou zájmových skupin, které mají zájem na tom, jak společnost funguje a co dělá. Jde zejména o akcionáře, zaměstnance, odbory, dodavatele, věřitele, zákazníky, orgány státní správy a vládu, obyvatele žijící v okolí, aktivistické skupiny apod. Tito všichni očekávají od společnosti, že se bude, pokud jde o závazky k nim, chovat předvídatelně a spolehlivě. Čekají, že se organizace bude ubírat určitým předem vytyčeným směrem a že odchylky od tohoto směru budou mít racionální důvody a budou tudíž všem pochopitelné a vysvětlitelné. Pro důvěryhodné chování je potřeba určit cíl a způsob, jakým ho společnost chce dosáhnout. Zvolenému způsobu je nutné přizpůsobit organizaci tak, aby nedocházelo ke konfliktům mezi organizací a jejími cíly, které by mohly narušit mezilidské vztahy.

3.1.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí managementu je tvořeno faktory, které mívají původ mimo organizaci, tzn. v makroprostředí a v oborovém prostředí. Pro vývoj vnějšího prostředí jsou podle Leigha¹³ charakteristické následující rysy:

- 1. Rozvoj informačních a komunikačních technologií.** Informace se stávají pro každého (pro zákazníka i pro konkurenta) rychle a snadno dostupné. To vede k překonávání regionálních, národních i mezinárodních bariér, mění se pravidla obchodování a obchodní transakce se zrychlují.

Informační a telekomunikační technologie hrají v každodenním konkurenčním boji o zákazníka čím dál větší roli. Díky vhodně zvolenému a správně implementovanému informačnímu systému je možné zvýšit

¹² NĚMEČEK, P.; ZICH, R. *Podnikový management 1. díl*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2004. 60 s. ISBN 80-214-2779-5.

¹³ LEIGH, A. *Praktický rádce manažera*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1992. 189 s. ISBN 80-205-0264-5.

efektivitu přenosu dat, každodenní kontrolu provedených úkonů i toků financí. Dalším, pro business ještě významnějším faktorem, co se ICT týče, je internet. Možnost na dálku oslovit nespočítatelné množství zákazníků nabídkou produktů či služeb je v dnešním extrémním konkurenčním boji odehrávajícím se snad ve všech odvětvích neskutečnou výzvou a je na každém subjektu, jak se s ní dokáže vypořádat.

2. Rostou požadavky zákazníků. Zákazníci mají k dispozici dostatek informací o převaze nabídky nad poptávkou, o výrobcích konkurence, o substitutech a zvyšují nároky na výrobky a služby. Požadují stále častěji specifické, přesně jejich potřebám odpovídající výrobky, požadují možnost výběru a častěji mění preference. To zvyšuje nároky na organizace, s každým zákazníkem je nutno počítat, ztratí-li organizace dnes zákazníka, může se stát, že jiný se již neobjeví. Zákazníci si tedy mohou diktovat cenu, na kterou jsou ochotni přistoupit, a k této ceně adekvátní kvalitu, kterou očekávají.

3. Roste intenzita konkurence. Konkurence se stupňuje a mění formy. Organizace konkurují se stejným výrobkem na jednom trhu cenou, na jiném trhu kvalitou a na dalším službami. Nejlepší organizace vytlačují ostatní z trhu nejnižšími cenami a nejlepší kvalitou a službami. Ty se pak v krátké době stávají normou pro konkurenci a pořadí nejlepších organizací se neustále mění. Do odvětví vstupují často nové silné organizace a určují nová pravidla soutěže. V celém světě mají ve stejném okamžiku zákazníci k dispozici stejné výrobky např. Sony, Phillips, Windows aj.

Každému člověku, který alespoň trochu vnímá své okolí, je jasné z televizních a rozhlasových reklam, billboardů, všudypřítomných bannerů na internetových stránkách, že intenzita konkurence má rostoucí tendenci. Někdo sází na cenovou strategii, někdo na kvalitu svých výrobků. Najdou se bohužel i tací, kteří konkurují tím, že pouze zcizí myšlenku, na které konkurence pracovala mnohdy i několik let, trochu ji vylepší a s náklady sníženými o vývojovou část, která bývá často nejnákladnější, přijdou na trh s novým produktem pro zákazníka cenově dostupnějším.

Každý si musí rozmyslet svoji konkurenční strategii a neustále sledovat své konkurenty a podle jejich reakcí inovovat strategii stále znovu.

4. **Stupňuje se globalizace trhů** a nastupují nové organizační formy podnikání. Vznikají nadnárodní společnosti, které přecházejí od výroby založené na využívání zdrojů k výrobě založené na využívání znalostí. Dochází k mezinárodní rotaci pracovníků a ke změnám v podnikové kultuře. Vznikají virtuální organizace různých, často dříve konkurenčních, organizací. Stále obtížněji lze zjistit, kde společnosti začínají a končí.

Globalizace trhů je tedy jasně zřetelným trendem v mnoha odvětvích, vznikají nadnárodní společnosti hlavně v oblastech outsourcingu anebo na základě franchisingu. Nežrádka je vidět, že se konkurenční společnosti spojí, aby byly schopny lépe obstát v konkurenčním boji s ostatními, například pokud chce organizace s dobrou pozicí na domácím trhu expandovat na zahraniční trhy. Globalizace je spojena i se znalostmi, kdy je tzv. know-how převzato ze zahraničí a implementováno do domácího prostředí.

5. **Omezuje se vliv vlád.** Globalizace trhů a obchodu omezuje schopnost národních vlád řídit hospodářství země. Nadnárodní společnosti mají větší finanční zdroje než je státní rozpočet, s nímž disponuje vláda malého státu, a často ovlivňují ekonomické a sociální prostředí ve státě více než samotné vlády. Vzniká globální ekonomika, ale není globální společnost.

6. **Sbližují se sektory a odvětví.** Dochází ke sblížování státního a soukromého sektoru, k propojování dříve i velmi odlišných odvětví. Je obtížné předvídat, kdo budou konkurenti a ve kterém odvětví se budou vyskytovat, kdy si budou konkurovat a kdy budou spolupracovat.

7. **Roste význam životního prostředí.** Hospodářský růst vyžaduje větší využití přírodních zdrojů a zvyšuje ochotu organizací preventivně platit za čistší životní prostředí, neboť dodatečné odstraňování škod je příliš nákladné. Zvyšuje se tlak na tzv. ekocentrický management.

Rostoucí produkce vyžaduje nejen rostoucí nároky na využívání přírodních zdrojů, ale přináší i rostoucí riziko spojené s ekologickým znečištěním. Jelikož se většina vyspělých zemí i obyvatelé v nich žijící soustřeďují na kvalitu životního prostředí, musí se tomuto trendu přizpůsobit i organizace. A to prevencí proti znečišťování prostředí a příspěvky na čištění svého okolí, což je stále méně nákladné než odstraňování již vzniklých ekologických katastrof. A také lidé, kterým není

prostředí, ve kterém žijí, lhostejné, dají přednost výrobku, který je sice o nějakou korunu dražší, ale vědí, že při výrobě tohoto produktu nedošlo k prohřeškům vůči ekologii.

3.1.1.1 Makroprostředí – STEPE analýza

Donnelly¹⁴ uvádí, že je makroprostředí shodné pro všechny podniky působící ve stejném geografickém prostoru. Vliv makroprostředí na tyto společnosti však nebude nikdy stejný. Rozdílnost vlivu okolního prostředí na konkrétní společnosti bude totiž dána vztahem faktoru obecného okolního prostředí a konkrétního poslání společností. Z toho vyplývá, že pro každou organizaci existuje jiná skladba klíčových faktorů obecného okolního prostředí.

Analýza a rozbor segmentů makroprostředí i jejich synergie má pro management mimořádný význam zejména proto, že má šanci včas a kvalifikovaně nalézat a využívat příležitosti a odhalovat a eliminovat hrozby.

Podle Vágnera¹⁵ lze obecné okolní prostředí členit různě:

V odborné literatuře se můžeme setkat např. s klasifikačními metodami: "PELST" (segmenty: politický, ekonomický, legislativní, sociální, technologický), "STEP" (segmenty: sociální, technologický, ekonomický, politický), "STEPE" (segmenty: sociální, technologický, ekonomický, politický, ekologický).

1. Sociální prostředí

Donnelly dále uvádí, že kulturní a sociální vlivy mohou ovlivnit chování firem a měnit potřeby a přání zákazníků. Každý národ má svůj kulturní a sociální systém zahrnující určité postoje a hodnoty. Během času dochází k řadě změn v sociálním a kulturním prostředí, které ovlivňují fungování organizací. Společnosti by měly sociální a kulturní vlivy systematicky sledovat, protože jsou to vnější faktory, které mohou jejich výkonnost značně ovlivnit. Je však pozoruhodné, že většina organizací nepřímé vnější vlivy obvykle ignoruje tak dlouho, dokud se z nich nestanou vlivy přímé. Jestliže však organizace nechtějí

¹⁴ DONNELLY, J. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

¹⁵ VÁGNER, I. *Systém managementu*. 2. vyd. Brno: Vydavatelství MU, 2007. 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.

ztrácet svou dobrou image, pak je třeba, aby respektovaly i nepřímé vlivy v souladu s všeobecným míněním obyvatelstva.

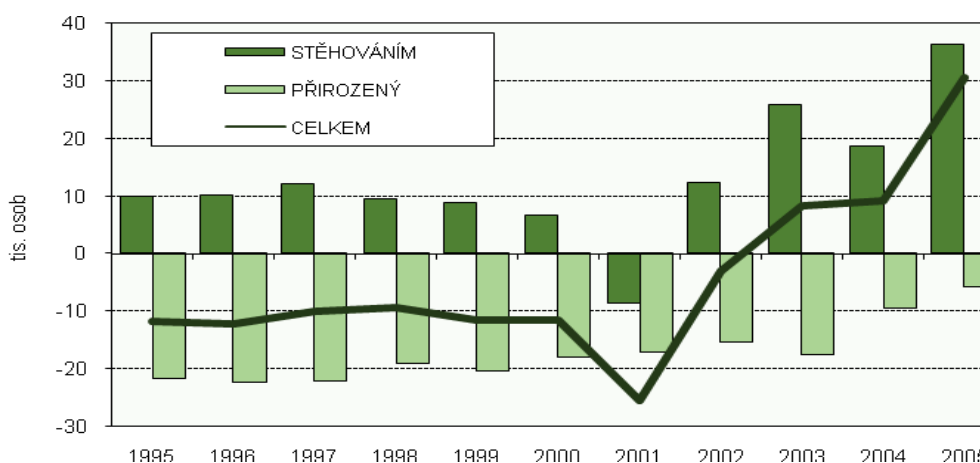
Analýza sociálního prostředí zkoumá sociální, demografické a kulturní faktory související s životní úrovní společnosti. Pro manažerské rozhodování je důležitá zejména početní, věková, vzdělanostní, a sociální struktura obyvatelstva. Neméně důležitými faktory jsou rozmístění a migrace pracovních sil, příjmy, spotřeba, zvyklosti obyvatelstva.

Podle Českého statistického úřadu měla Česká republika k 30. červnu 2007 celkem 10 325 941 obyvatel, což v porovnání s rokem minulým znamená nárůst, který byl zapříčiněn nejen přírůstkem zahraniční migrace, a to ve výši 34,3 tisíce, ale i přirozeným přírůstkem obyvatelstva, který dosáhl hodnoty téměř 4,5 tisíce obyvatel, to znamená růst plodnosti a pokles úmrtnosti v naší republice.

V následující tabulce jsou uvedeny údaje týkající se vývoje počtu obyvatel v ČR:

Rok	2002	2003	2004	2005
Střední stav obyvatelstva (tis. osob)	10 201	10 202	10 207	10 234
z toho ženy	5 236	5 233	5 235	5 243

Tab. č. 1: Vývoj počtu obyvatel v ČR v období 2002 – 2005¹⁶



Graf. č. 1: Přírůstek (úbytek) obyvatelstva v ČR v období 1995 – 2005¹⁷

¹⁶ Český statistický úřad: *Česká republika v číslech*. [online]. [cit. 10. 10. 2007]. Dostupné na [www: <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/1409-06-2006>](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/1409-06-2006).

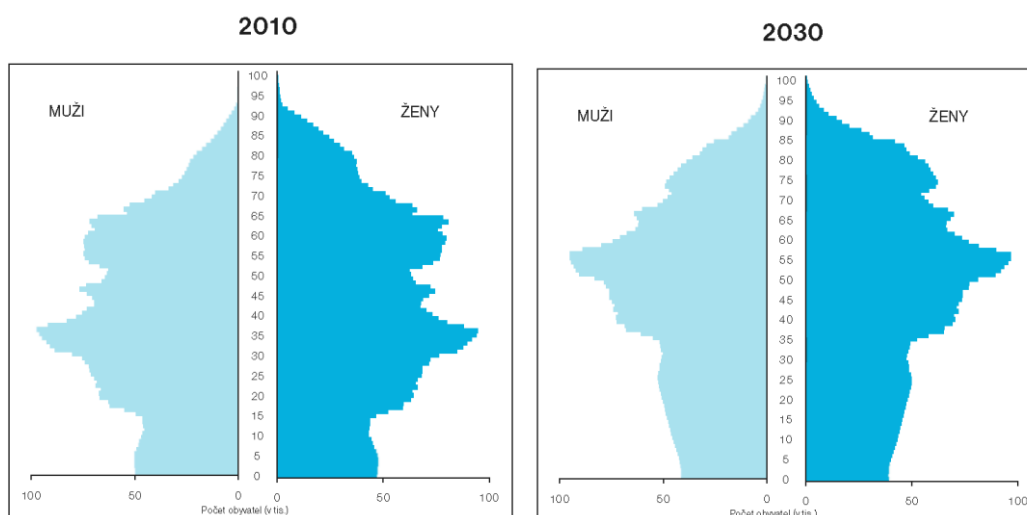
¹⁷ tamtéž

V předchozím grafu je jasně viditelné, že od roku 2002 počet obyvatel v ČR roste, což do roku 2005 pouze na základě migrace cizinců do naší republiky. Tento stav se ovšem, jak jsem výše zmínil, změnil a počet obyvatel nyní roste i díky kladnému saldu přirozeného přírůstku obyvatel.

Dalším velmi důležitým aspektem při analýze sociálního prostředí je věkové složení obyvatelstva a z něj odvozené tendence vývoje budoucího. Toto je velmi důležité ve všech odvětvích, lázeňství nevyjímaje, jelikož se na základě znalosti věkového složení obyvatelstva může management rozhodnout, do jakých doplňkových služeb investovat v případě rozvoje nebo jaké služby zrušit v případě finančních komplikací tak, aby rozhodnutí neovlivnilo budoucí zájem zákazníků o danou společnost. V níže uvedené tabulce je nastíněn vývoj věkového složení obyvatelstva v letech 2002 až 2005. Dále jsou níže vloženy grafy s předpokládaným věkovým složením obyvatelstva dle ČSÚ, ze kterých je jasně zřetelné, že se předpokládá konstantní zvyšování průměrného věku obyvatelstva.

Rok	2002	2003	2004	2005
Celkem	10 204	10 211	10 221	10 251
do 14 let	1 590	1 554	1 527	1 501
15 - 64 let	7 196	7 234	7 259	7 293
65 a více let	1 418	1 423	1 435	1 457

Tab. č. 2: Věkové složení obyvatel [tis.] v ČR v období 2002 – 2005 ¹⁸



Graf. č. 2: Předpokládané věkové složení obyvatel v ČR ¹⁹

¹⁸ Český statistický úřad: *Česká republika v číslech*. [online]. [cit. 10. 10. 2007]. Dostupné na [www: <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/1409-06-2006>](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/1409-06-2006).

¹⁹ Český statistický úřad: *Školní statistická ročenka*. [online]. [cit. 10. 10. 2007]. Dostupné na [www: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/skolni_statisticka_rocenka>](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/skolni_statisticka_rocenka).

Důležitým hlediskem při rozhodování v managementu, co se sociálního prostředí týče, je i vzdělanost obyvatelstva. Jen pro představu uvedu stručnou tabulku, jaká byla situace po roce 2006.

Vzdělání	%
Bez vzdělání	0,1
Základní	19,2
Střední bez maturity	37,2
Střední s maturitou	32,6
Vysokoškolské	10,9

Tab. č. 3: Stav vzdělanosti v ČR k roku 2006 ²⁰

Velmi důležitým aspektem v analýze sociálního prostředí je životní úroveň.

Rok	2002	2003	2004	2005
Peněžní příjmy domácností - průměr na 1 člena za rok (Kč)	109 011	114 760	119 923	127 294
Peněžní vydání domácností - průměr na 1 člena za rok (Kč)	102 732	108 023	111 805	117 784
Čistá peněžní vydání domácností (Kč)	86 874	91 365	94 098	99 165
Spotřební vydání domácností (Kč)	80 397	84 568	87 259	91 085
z toho:	(%)	(%)	(%)	(%)
potraviny a nealkoholické nápoje	22,2	21,2	21,3	20,6
alkoholické nápoje, tabák	3,1	3,0	2,9	2,9
odívání, obuv	6,5	6,2	5,9	5,6
bydlení, voda, energie, paliva	19,8	19,7	19,3	20,1
bytové vybavení, zařízení domácnosti	6,9	6,7	6,5	6,7
zdraví	1,8	1,9	1,9	2,0
doprava	10,0	10,7	11,0	11,1
pošty a telekomunikace	4,0	4,3	4,6	4,6
rekreace, kultura a sport	10,5	10,8	10,9	10,6
vzdělávání	0,6	0,6	0,6	0,5
stravovací a ubytovací služby	5,1	5,2	5,3	5,1
ostatní zboží a služby	9,5	9,7	9,8	10,2

Tab. č. 4: Životní úroveň obyvatelstva v letech 2002 - 2005 ²¹

²⁰ Český statistický úřad: *Školní statistická ročenka*. [online]. [cit. 10. 10. 2007]. Dostupné na [www: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/skolni_statisticka_rocenka>](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/skolni_statisticka_rocenka).

²¹ Český statistický úřad: *Česká republika v číslech*. [online]. [cit. 10. 10. 2007]. Dostupné na [www: <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/1409-06-2006>](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/1409-06-2006).

Z analýzy spotřebních vydání domácností je zřejmé, že se v průběhu několika let procentuální vyjádření výdajů mění pouze v desetinách procent. Pro manažera lázní je nejdůležitější položkou rekreace, kultura a sport, kde procentuální vyjádření kolísá kolem 10,7 %, ale jelikož spotřební vydání domácností neustále vzrůstá, lze předpokládat, že se růst projeví i v odvětví lázeňství.

Velmi důležitým aspektem pro lázeňství je vzrůstající trend zdravého životního stylu. Lidé, především ti movitější, investují do svého zdraví čím dál více. Zdravý životní styl je důležitý i pro ministerstvo zdravotnictví, které vyvinulo dlouhodobý program zlepšování zdravotního stavu obyvatelstva ČR – Zdraví pro všechny v 21. Století, tzv. Program 21.

2. Technické a technologické prostředí

Dle Donnellyho²² nové technologie vznikající ve vnějším prostředí mohou společnost ovlivňovat dvěma způsoby. Technologický rozvoj reprezentovaný novými poznatky a novými technikami může vést ke změně stávajících produkčních a dalších činností společnosti (například k novému způsobu vytváření účetních dokladů). Ultrazvukové zařízení, které vytváří obraz, se stalo důležitou částí zařízení pro diagnostiku srdce. Laserový snímač přispěl k zavedení nového typu registračních pokladen.

Technologický rozvoj může také výrazně ovlivnit charakter produktů nebo služeb poskytovaných organizací. Tak dochází například k výrobě nových generací počítačů nebo televizorů s vysokou rozlišovací schopností. Technologický rozvoj vyžaduje, aby manažeři "šli s duchem doby" a v rámci možností využívali technologický pokrok k posílení konkurenčního postavení organizace. S rostoucím tempem technologického rozvoje klade tato výzva na manažery stále větší nároky.

Faktory spadající do tohoto prostředí nejvíce mění život lidí a život v organizacích. Manažer musí neustále sledovat vývoj technologií, které se týkají oboru, ve kterém pracuje daná společnost. V rámci možností, ať už finančních, tak technologických, musí modernizovat služby, které svým klientům poskytne, aby byli spojeni a příště strávili rekreační dovolenou na stejném místě a také aby lázně doporučili svým známým.

²² DONNELLY, J. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

V medicíně, tím pádem i v lázeňství, se technika léčebných procesů i technologie k léčbě využívané neustále zdokonalují. Jelikož jsou medicínské technologie astronomicky drahé, musí manažer správně rozhodovat, co za nový přístroj nakoupit a z jakých zdrojů jej financovat, aby se nákup technologie pozitivně projevil na hospodářském výsledku společnosti.

Lázně nejsou určeny pouze pro léčbu nemocí, ale i pro rekreaci, proto musí manažer zvolit vhodné rekreační služby, které přilákají klienty, a to například podle trendu v zahraničí. Jsou to například různé typy masáží, ke kterým musí být zaměstnanci správně vyškoleni a které musí být vhodně implementovány do různých léčebných i rekreačních kúr.

Jak jsem již výše zmínil v části o informačních a telekomunikačních technologiích, je potřeba, aby byl manažer informován o tom, jaké možnosti se dají využít pro internetovou prezentaci společnosti, kterou vede, a také musí zvolit správný informační systém, který nejlépe zaštití všechny procesy probíhající ve společnosti, a tak zjednoduší dohled nad jejím chodem a umožní mu bez jakýchkoli nákladů provádět menší interní audity.

3. Ekologické prostředí

Donnelly²³ uvádí, že národy celého světa usilují o dosažení dvou hlavních cílů: o trvalý ekonomický růst a lepší životní prostředí. Rozvoj ziskově orientovaných organizací vyžaduje, aby podnikaly v souladu s všeobecným požadavkem zlepšování životního prostředí. To je možné za předpokladu, že organizace budou akceptovat tyto principy:

- a. Minimalizovat a eliminovat produkování odpadků, které by mohly způsobit zhoršení životního prostředí nebo zhoršení zdravotního stavu lidí.
- b. Šetrně využívat obnovitelné přírodní zdroje, jako je voda, půda a lesy.
- c. V co největší míře recyklovat použité materiály.
- d. V co největší míře využívat ekologicky vhodné přírodní zdroje energie.
- e. Minimalizovat použití rizikových technologií a postupů, které by mohly ohrozit zdraví a bezpečnost lidí. Současně vytvářet opatření pro eliminaci vzniku nebezpečných situací.
- f. Produkovat výrobky a služby, které nemají vedlejší negativní účinky na jejich uživatele.

²³ DONNELLY, J. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

- g. Nést plnou odpovědnost za případné poškození životního prostředí, v maximální míře usilovat o nápravu tohoto stavu a odškodnit všechny, kteří poškozením utrpěli újmu.
- h. Nepřetržitě usilovat o odhalování a odstraňování nepříznivých důsledků činností organizace na zdraví a bezpečnost jednotlivců.
- i. Pověřit správní radu nebo alespoň jednoho člena vrcholového vedení veřejnou reprezentací ekologických zájmů organizace.
- j. Každý rok vyhodnocovat pokrok organizace z hlediska uvedených zásad a z hlediska platné legislativy.

Jelikož se na tvorbu a ochranu trvale udržitelného rozvoje životního prostředí klade čím dál větší důraz, má tato položka STEPE analýzy větší význam než před několika lety. Náklady na ochranu ovzduší, vody, půdy, tedy přírody jako celku neustále rostou. Péče o životní prostředí je čím dál více pod dohledem státních orgánů, které vydávají zákony na ochranu životního prostředí.

Z níže uvedené tabulky je zřejmé, že náklady na životní prostředí neustále rostou, ale bohužel to není zapříčiněno snahou životní prostředí zušlechťovat, i když z jisté části zajisté ano, nýbrž jsou tyto investice vynakládány na odstraňování ekologických katastrof vzniklých industrializací společnosti. Životní prostředí je nejvíce negativně ovlivňováno právě narůstající koncentrací průmyslu, dopravy, stavebnictví, ale i zemědělství.

Rok	Celkem	ochrana ovzduší a klimatu	nakládání s odpadními vodami	nakládání s odpady	ochrana a sanace půdy, podzemních a povrchových vod	omezování hluku a vibrací (kromě ochrany pracovišť)	ochrana biodiverzity (druhová rozmanitost) a krajiny
1998	35 160	20 141	8 291	4 698	555	313	1 162
1999	28 956	15 762	8 839	2 597	426	241	1 091
2000	21 399	8 407	8 567	2 270	329	277	1 549
2001	19 892	7 057	8 815	1 463	488	632	1 437
2002	14 919	4 149	7 034	1 236	1 027	365	511
2003	19 383	4 179	9 523	2 125	2 153	374	405
2004	20 208	4 677	8 435	2 834	1 972	441	838
2005	18 248	3 920	7 587	2 572	2 209	195	275
2006	22 470	4 562	7 349	3 405	4 202	1 190	1 084

Tab. č. 5: Investice [v tis. Kč] do životního prostředí v letech 1986 - 2006 ²⁴

²⁴ Český statistický úřad: *Výdaje na ochranu životního prostředí v ČR*. [online]. [cit. 10. 10. 2007]. Dostupné na [www: <http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/p/2005-07>](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/p/2005-07).

Co se týče lázní, myslím, že není mnoho možností, jak by mohl jejich provoz znečišťovat životní prostředí. Ba právě naopak lázně jsou společnost, která vytváří rekreační prostředí tím, že investuje do zeleně, vytváří krásné kolonády obklopené stromy, kde člověk unavený městským životem nalezne kus krásné přírody, kde může relaxovat.

Samozřejmě, že provozem takového zařízení vzniká velké množství odpadových materiálů, ale ty musí společnost likvidovat dle norem o třídění odpadu, b tím klesá možnost negativního dopadu na životní prostředí.

4. Politické a právní prostředí

Řada zákonů, předpisů a zákonných opatření dle Donnellyho²⁵ reprezentuje politické a legislativní síly, které mají na organizace značný nepřímý vliv. Legislativa ovlivňuje mzdy a určuje výši daní, které musejí organizace odvádět, určuje povinnosti a práva zaměstnavatelů i zaměstnanců a vytváří zákonný rámec ochraňující spotřebitele. Zákonné předpisy zabezpečují bezpečnost pracovníků i ochranu ovzduší. Určují i nezbytné bezpečnostní opatření proti požárům a stanoví zákonné podmínky přijímání a propouštění zaměstnanců. Politické a legislativní síly mohou vytvářet současně hrozby i příležitosti. Například zákonná opatření proti znečišťování ovzduší mohou pro některé společnosti představovat nutné neefektivní investice a současně stimulovat rozvoj průmyslu likvidace odpadů. Zákonné opatření na ochranu pozemků může omezit stavební společnosti zaměřené na budování komfortních rodinných domků a naopak urychlit rozvoj budovatelů bytových komplexů. Nové celní předpisy mohou poškodit dovozce určitého zboží a naopak povzbudit jeho domácí výrobu.

Většina lidí je přesvědčena, že vláda by měla trvale ochraňovat spotřebitele, životní prostředí a bránit diskriminaci v zaměstnávání, vzdělávání a bydlení. Proto by měly organizace trvale sledovat, zda jsou jejich aktivity v naprostém souladu s přijatými zákonnými opatřeními. Existují dokonce speciální poradenské organizace a poradci, kteří jsou schopni posoudit, zda jsou společnostmi využívané praktiky a opatření (například v účetnictví nebo v personální oblasti) v souladu se zákonnými opatřeními. Některé velké organizace se také pokoušejí ovlivnit vznik žádoucích zákonných opatření

²⁵ DONNELLY, J. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

prostřednictvím svých politických kandidátů a poslanců. Jiné se zase snaží ovlivnit názory svých zaměstnanců tak, aby veřejně prosazovali potřeby společnosti.

Česká republika vznikla k 1. lednu 1993. Je demokratickou parlamentní republikou se stabilní ekonomickou, politickou a sociální situací, ve které zastupuje výkonnou moc prezident a vláda, která vydává nařízení a navrhuje zákony. Parlament ČR je dvoukomorový, s poslaneckou sněmovnou a senátem. Vláda ČR je odpovědná poslanecké sněmovně.

Mezinárodní postavení a bezpečnost si ČR upevnila členstvím v NATO (1999) a členstvím v Evropské unii (2004), čímž se České republice otvírají nové cesty k prosazování svých zájmů. Tyto vstupy nezapříčinily pouze možnost prosazování svých zájmů, ale ČR musí dbát i na zájmy celé mezinárodní společnosti.

Již v období před vstupem do Evropské unie musela ČR přistoupit na implementaci zákonů EU do svého zákonodárství, ve které stále pokračuje.

Hlavní legislativní zdroj informací pro odvětví lázeňské péče je Lázeňský zákon č. 164/2001 Sb., který pojednává o přírodních léčebných zdrojích, zdrojích minerálních vod a jejich osvědčení, odborném dohledu, poplatku za jejich využívání a jejich ochraně. Dále pojednává o přírodních léčebných lázních a lázeňských místech, o podmínkách jejich stanovení, o státní správě nad lázeňskými institucemi a o pokutách.

Tento zákon rozšiřuje vyhláška č. 423/2001 Sb., o zdrojích a lázních, která stanoví způsob a rozsah hodnocení přírodních léčivých zdrojů a zdrojů přírodních minerálních vod a další podrobnosti jejich využívání, požadavky na životní prostředí a na vybavení přírodních léčebných lázní, náležitosti odborného posudku o využitelnosti přírodních léčivých zdrojů a klimatických podmínek k léčebným účelům, o využitelnosti přírodních minerálních vod k výrobě balených přírodních minerálních vod a o stavu životního prostředí přírodních léčebných lázní.

Dalším legislativním pramenem je vyhláška č. 58/1997 Sb., která stanoví indikační seznam pro lázeňskou péči o dospělé děti a dorost. Obsahem je přehled vyšetření pro vystavení návrhu na lázeňskou péči, druh nemocí podle indikačního seznamu, obecné kontradikce lázeňské péče.

Lázeňskému zákonu je nadřazen zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.²⁶

V rámci stabilizačních opatření schválil Parlament ČR od 1. 1. 2008 zavedení regulačního poplatku za pobyt v lázních. Podle novely zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, zaplatí pacient regulační poplatek ve výši 60,- Kč za každý den komplexní lázeňské péče, ve kterém byla tato poskytována.

Regulační poplatek musí zaplatit pacient nebo za dítě zákonný zástupce a také ubytovaný průvodce dospělého pacienta nebo dítěte při komplexní lázeňské péči v celkové výši dané počtem dní strávených v lázních. O způsobu úhrady regulačního poplatku budou pacienti informováni v předvolání na komplexní lázeňskou péči.

Od placení poplatku jsou osvobozeni pouze pojištěnci v hmotné nouzi. Podmínkou je, že se pojištěnec prokáže rozhodnutím, oznámením nebo potvrzením, že má na tuto dávku nárok. Doklad nesmí být starší než 30 dnů a vydává je obecní úřad, na kterém se o dávky hmotné nouze žádá.²⁷

5. Ekonomické prostředí

Ekonomické síly lze podle Donnellyho²⁸ charakterizovat takovými veličinami, jako je míra inflace, hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, směnný kurz, velikost státního rozpočtu a obchodní deficit. Makroekonomické změny přinášejí manažerům příležitosti i problémy. Mírný, trvalý hospodářský růst přináší mnoha organizacím užitek v podobě rostoucí poptávky a snazší dostupnosti potřebného investičního kapitálu pro rozšíření společnosti nebo zakoupení nových strojů a zařízení. Jestliže však ekonomika vykazuje pokles (v období recese), pak poptávka klesá, roste nezaměstnanost a zisky se zmenšují. Organizace musí nepřetržitě sledovat a analyzovat vývoj důležitých makroekonomických ukazatelů, eliminovat případné hrozby a využívat příležitosti. Řada společností využívá ekonomických předpovědí na podporu strategického rozhodování, například o tom, zda rozšířit výrobní závod nebo zda vstoupit na nové trhy. Protože se však předpovědi předních ekonomů často

²⁶ Systém ASPI [CD-ROM]. ASPI, a. s.: *Automatizovaný systém právních informací*, 2007.

²⁷ Lázně Luhačovice: *Nabídka pobytů hrazených zdravotními pojišťovnami*. [online]. [cit. 12. 10. 2007]. Dostupné na [www: < http://lazneluhacovice.cz/cz/pobyty-hrazene-2008.php >](http://lazneluhacovice.cz/cz/pobyty-hrazene-2008.php).

²⁸ DONNELLY, J. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

navzájem liší, má řada vrcholových manažerů k ekonomickým předpovědím značnou nedůvěru.

Toto prostředí je tvořeno mnoha faktory, které vzájemně propojují mikroekonomické a makroekonomické prostředí a působí na vývoj národního hospodářství. Na rozhodování manažerů a organizací působí prostřednictvím fiskální a monetární politiky.

Česká ekonomika roste nadprůměrným tempem v porovnání s ekonomikami zemí Evropské unie. ČR vyhledávají pro své podnikatelské aktivity zahraniční investoři z celého světa, a to hlavně díky rostoucí ekonomice, kvalifikované pracovní síle a nízké cenové hladině. Česká republika vykazuje meziročně vysoký vzrůst kapitálových investic a rostoucí počet nadnárodních podniků.²⁹

Níže uvedu tabulku nejdůležitějších makroekonomických ukazatelů, které dále popíši.

Rok	HDP	HDP	Míra růstu mezd	Míra nezaměstnanosti	Míra inflace	CZK/EUR	Vládní deficit	Vládní dluh	Vládní deficit/HDP
-	mld. Kč	%	%	%	%	Kč	mld. Kč	mld. Kč	%
1996	1 683,3	4,0	18,3	3,9	8,8		-55,8	209,9	3,3
1997	1 811,1	-0,7	9,9	4,8	8,5		-68,8	236,7	3,8
1998	1 996,5	-0,8	9,2	6,5	10,7		-100,1	299,8	5,0
1999	2 080,8	1,3	8,4	8,7	2,1	36,9	-77,3	340,5	3,7
2000	2 189,2	3,6	6,4	8,8	3,9	35,6	-81,5	405,4	3,7
2001	2 352,2	2,5	8,7	8,1	4,7	34,1	-135,0	591,5	5,7
2002	2 464,4	1,9	7,3	7,3	1,8	30,8	-166,8	702,3	6,8
2003	2 577,1	3,6	6,6	7,8	0,1	31,8	-170,6	775,0	6,6
2004	2 817,4	4,6	6,6	8,3	2,8	31,9	-80,9	855,1	2,9
2005	2 994,4	6,5	5,3	7,9	1,9	29,8	-104,8	903,5	3,5
2006	3 220,3	6,4	6,4	7,1	2,5	28,3	-94,5	973,0	2,9

Tab. č. 6: Makroekonomické ukazatele³⁰

²⁹ Česká republika – oficiální webové stránky ČR: *Všeobecné informace*. [online]. [cit. 12. 10. 2007] Dostupné na [www: <http://www.czech.cz/cz/ekonomika-podnikani-veda/vseobecne-informace/>](http://www.czech.cz/cz/ekonomika-podnikani-veda/vseobecne-informace/).

³⁰ Český statistický úřad: *Česká republika v číslech*. [online]. [cit. 12. 10. 2007]. Dostupné na [www: <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/1409-06-2006>](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/1409-06-2006).

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů ekonomické úrovně je ukazatel vývoje HDP. Hrubý domácí produkt je ukazatelem výkonnosti ekonomiky, který umožňuje meziroční a mezinárodní srovnání vývoje ekonomické situace země. Měří celkový objem veškeré finální produkce v peněžních jednotkách vyrobený v dané zemi za určité období výrobními faktory umístěnými v dané zemi bez ohledu na to, kdo vlastní tyto výrobní faktory.³¹ Do hodnoty HDP je promítnuta domácí výroba, import a export, spotřeba obyvatelstva a veřejné výdaje. Na tvorbě HDP se čím dál menší měrou podílí zemědělství a průmysl, ba naopak čím dál více se podílí sektor služeb.³² Z tabulky je jasně zřejmé, že HDP má rostoucí tendenci a již třetí rok má konstantní růst šest procent, což dokazuje, že se české ekonomice daří. V porovnání s průměrným růstem HDP se zeměmi EU, který je roven 2,8 %, je zřetelné, že se česká ekonomika vyvíjí a tudíž dohání vyspělé ekonomiky nezasáhnuté čtyřiceti lety úpadku.

Dalším velmi důležitým faktorem je míra růstu mezd. Z výše uvedené tabulky je čitelné, že růst mezd je za posledních několik let konstantní. V porovnání se stavem inflace je růst mezd v procentuálním vyjádření několiknásobně vyšší než zvyšování cenové hladiny. Tato informace je pro manažera důležitá, jelikož je jasné, že má i disponibilní důchod rostoucí tendenci, tudíž budou mít lidé k dispozici více finančních prostředků na útratu.

Míra nezaměstnanosti má od roku 2004 klesající tendenci, což svědčí o dobře fungující ekonomice, kdy přílivem zahraničních investic, dotací z fondů Evropské unie i státních aktivit vznikají nová pracovní místa, které mohou obsadit nejen stávající nezaměstnaní, ale hlavně absolventi, kteří jsou v zahraničních firmách velmi poptáváni, jelikož si může zaměstnavatel za minimální mzdové náklady vychovat podle svých představ zaměstnance „na míru“.

Míra inflace vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct měsíců roku proti průměrné cenové hladině dvanácti měsíců předchozího roku. Za poslední léta Česká republika srovnala krok s průměrem růstu cenové hladiny s ostatními zeměmi EU. Nejvyšší podíl na růstu cenové hladiny má převážně růst cen pohonných hmot, elektrické energie, služeb a potravin, zatímco růst cen zboží nepotravinářského byl takřka nulový. Růst

³¹ Klíma, J. *Makroekonomie*. 1. vyd. Brno: B.I.B.S. a.s., 2002. str. 124.

³² Česká republika – oficiální webové stránky ČR: *Hrubý domácí produkt*. [online]. [cit. 12. 10. 2007]. Dostupné na [www: < http://www.czech.cz/cz/ekonomika-podnikani-veda/vseobecne-informace/hruby-domaci-produkt/>](http://www.czech.cz/cz/ekonomika-podnikani-veda/vseobecne-informace/hruby-domaci-produkt/).

cen a jeho predikce je pro manažera velmi důležitá z důvodu plánování rozpočtu na budoucí období s finanční rezervou uzpůsobenou předpokládanému nárůstu nákladů jednotlivých činností v procesech a nákladů na pořizování materiálu, zásob i služeb.

Velmi důležitým ukazatelem je kurz české koruny k euru. Česká koruna od roku 2004 neustále posiluje. To má obrovský vliv na export, na příliv zahraničních zákazníků do země, s tím musí manažeři operovat. Nestačí již zahraničním zákazníkům nabízet zboží či služby za bezkonkurenční ceny, ale je nutné zvyšovat přidané hodnoty, jakými jsou bezesporu vyšší kvalita a zlepšování služeb zákazníkům.

Hodnota ukazatele poměru vládního dluhu k HDP je důležitá z pohledu přístupu ČR k euru. Podle maastrichtských kritérií by výše deficitu neměla překročit 3 % HDP. Toto kritérium, jak je z tabulky vidět, není 100 % dodrženo, jelikož tento ukazatel neustále osciluje kolem hranice 3 %. Je tedy zřejmé, že naše ekonomika na přijetí jednotné evropské měny ještě není připravena.

3.1.1.2 Oborové prostředí

Dle Vágnera³³ oborové okolní prostředí představuje okolní prostředí relevantní charakteru poslání konkrétní firmy.

Cílem analýzy oborového okolního prostředí je pochopení podstaty tohoto okolí, možnost identifikace dalších příležitostí a hroze, týkajících se společnosti a vytvoření předpokladů pro následné objektivizované zjištění silných a slabých stránek organizace.

Charakter oborového okolního prostředí konkrétní firmy utváří její vlastní aktivity a chování, aktivity a chování jejích konkurentů, dodavatelů a zejména zákazníků. Producenti (resp. poskytovatelé veřejně prospěšných statků) v oboru uspokojují potřeby svých zákazníků, vzájemně si konkurují a nakupují vstupy pro výkon poslání od svých dodavatelů.

Management musí především zajímat, kdo jsou jejími skutečnými i potenciálními zákazníky a jaké jsou jejich potřeby, tužby a očekávání. V této souvislosti musí zkoumat, jaké faktory mohou vést ke změnám požadavků a chování zákazníků. Proto se doporučuje zaměřit analýzu sektoru zákazníků na identifikace zákazníků a na faktory ovlivňující jejich rozhodování, jak uspokojovat své potřeby relevantními produkt. Zpravidla se rozlišují tři třídy

³³ VÁGNER, I. *Systém managementu*. 2. vyd. Brno: Vydavatelství MU, 2007. 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.

zákazníků, u kterých jsou rozdílné faktory ovlivňující jejich zájem uspokojit své potřeby. Je samozřejmé, že tyto faktory mění charakter a míru svého působení v závislosti na druhu produktu. Identifikaci zákazníků a jejich požadavků je důležité věnovat náležitou pozornost i proto, aby si organizace udržela své zákazníky a současně získávala zákazníky nové. V této souvislosti bylo prokázáno, že udržet si zákazníka je většinou levnější, než získat zákazníka nového.

Lázně Luhačovice patří do odvětví lázeňské péče. Podle publikace Lázeňská péče 2006 Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR bylo tohoto roku v ČR v provozu 85 lázeňských zdravotních zařízení, z toho 5 dětských, z čehož mezi nejvíce navštěvované patří: Františkovy Lázně, a.s., Lázně Luhačovice, a.s., Léčebné lázně Mariánské Lázně, a.s. Lázeňská zařízení ČR disponují celkem 25 770 lůžky.

Péče o pacienty v našich lázních využívá kombinace přírodních léčivých účinků s rehabilitační a preventivní péčí a s léčbou některých chronických onemocnění. Návrh na lázeňskou péči podává ošetřující lékař pacienta a tento návrh musí být potvrzen lékařem revizním, na základě stvrzení úhradu péče přebírá pojišťovna pacienta. Pojištěncům je poskytována buď komplexní nebo příspěvková lázeňská péče, do které spadá i péče ambulantní. Osobám, kterým nebyla úhrada pojišťovnou uznána nebo chtějí využít služeb lázní z vlastního rozhodnutí, je poskytována tzv. samoplátecká léčba.

Komplexní léčebná péče (dále jen KLP) navazuje na péči ústavní nebo na specializovanou ambulantní léčebnou péči. Jejím účelem je doléčení, zabránění vzniku nesoběstačnosti a invalidity nebo její minimalizaci. Pojišťovnou je hrazen pobyt a léčba, dopravu a lázeňský poplatek hradí pacient sám. KLP využilo v roce 2006 celkově 106 869 pacientů, což je o 12 826 osob méně než v roce 2005 a o necelých 21 tisíc méně než roku 2004, z čehož je jasné, že její využívání rok od roku klesá.

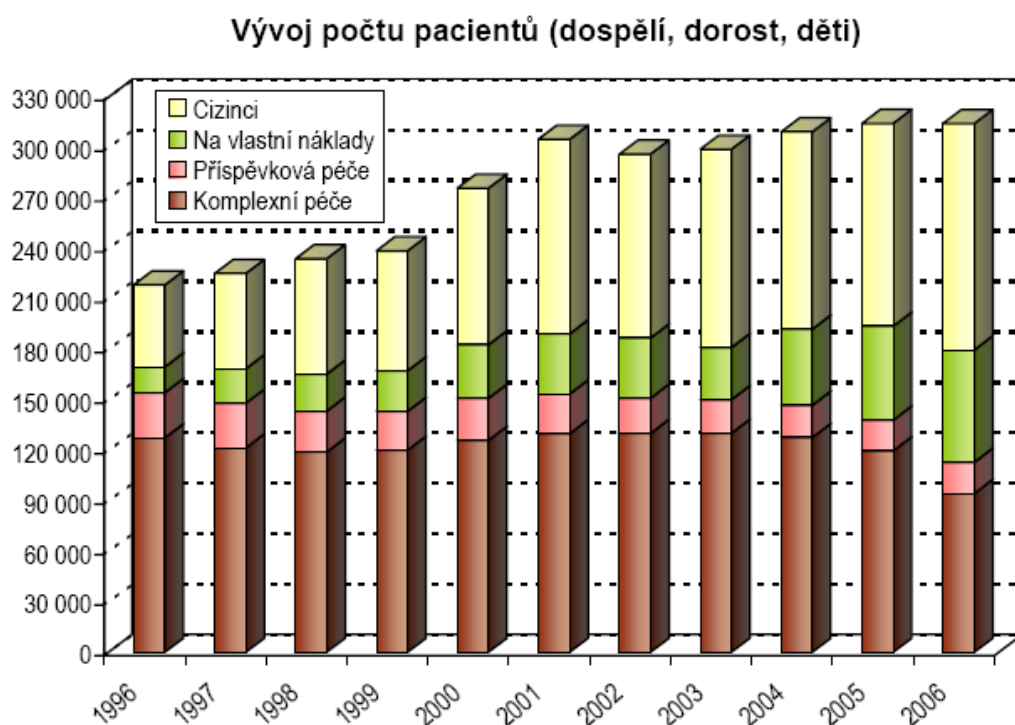
Příspěvková lázeňská péče (dále jen PLP) je poskytována pacientům trpícím chronickým onemocněním, a to jednou za dva roky, není-li rozhodnuto revizním lékařem jinak. Pojišťovna v tomto případě hradí pouze lázeňské úkony, pacient si hradí jízdné, lázeňský poplatek, ubytování a stravování. PLP byla celkem poskytnuta 18 650 pacientům, tento počet se jen minimálně liší od let minulých. Do PLP také patří ambulantní léčení, které podstoupilo v roce

2006 celkem 38 149 pacientů, což je o 12 tisíc osob méně než roku 2005 a o 14 tisíc méně než roku 2004.

Samoplátecká léčba je klientovi poskytována na lékařské doporučení a její doba není časově omezena. U tohoto typu léčby si pacient hradí všechny výlohy sám bez jakéhokoli příspěvku jeho zdravotní pojišťovny. Roku 2006 využilo léčbu 66 756 klientů, což je o 20 % více než roku 2005 a o 47 % více než v roce 2004. Na tomto enormním navýšení má hlavní zásluhu rozšíření nabídky ozdravných pobytů, zejména víkendových relaxačních a rehabilitačních pobytů.

Kromě tuzemských pacientů jsou klienty lázeňských zařízení i cizinci, kterých byl v roce 2006 celkový počet 134 803 a tento stav má v porovnání s předcházejícím rokem strmě rostoucí charakter.

Celkem v roce 2006 absolvovalo lázeňskou léčbu 327 078 klientů, z čehož 38,4 % bylo léčeno na náklady zdravotních pojišťoven, tuzemští samoplátcí představují 20,4 % a cizinci 41,2 %.³⁴



Graf. č. 3: Graf vývoje počtů pacientů v letech 1996 – 2006³⁵

³⁴ Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR. *Lázeňská péče 2006*. ÚZIS, 2007. 28 s. ISBN: 978-80-7280-660-7.

³⁵ tamtéž

Jelikož lázeňství patří pod zdravotnická zařízení, je zde určení konkurence komplikovanější než u ostatních odvětví. Co se léčebné péče určené odborným a revizním lékařem týče, jsou lázně rozděleny podle indikačních skupin, které jsem popsal v kapitole týkající se charakteristiky lázní. Lékaři posílají pacienty do jednotlivých lázní buď podle spádové oblasti, nebo podle uzavřených smluv s nemocnicemi a zdravotními pojišťovnami např. v případech rehabilitací. Co se chronických onemocnění týče, jsou lázně rozděleny také podle výše zmíněných indikací a podle nich jsou pacientům vybírána vhodná léčebná zařízení. Podle indikačních skupin jsou hlavními konkurenty Lázní Luhačovice, a. s., Karlovy Vary, Františkovy Lázně, a.s. a Mariánské Lázně, a.s.

Jelikož klientely využívající komplexní nebo příspěvkovou lázeňskou péči ubývá, je nutné se soustředit na konkurenci v získávání klientů tzv. samoplátců. Jedná se o tuzemskou i zahraniční klientelu. Velmi důležitým faktorem je tradice. Lidé, pokud jde o jejich zdraví a rekreaci, dávají přednost známým, staletými ověřeným lázeňským institucím. Je samozřejmě nutné neustále nabízet nové a nové programy pro oslovení největšího možného počtu klientů.

3.1.1.3 Situační analýza vnějšího prostředí

Obecným úkolem situační analýzy vnějšího prostředí je podle Pošváře³⁶ zjistit, co se v okolí organizace děje, a na základě toho se pokusit předvídat, co se může stát, jak to může ovlivnit činnost a existenci organizace a jak by se na současné i předpokládané změny měla organizace připravit, jak by na ně měla reagovat, co by měla udělat.

Konkrétním úkolem analýzy situace vnějšího prostředí je zjistit na jedné straně tržní příležitosti, které vnější prostředí organizaci nabízí, a na druhé straně hrozby, kterým bude muset organizace čelit.

Tržní příležitosti

Tržní příležitosti definuje Pošvář jako oblast potřeby a zájmů kupujících, v níž existuje vysoká pravděpodobnost, že tím, že podnik tuto potřebu uspokojí, dosáhne zisku. Přitažlivost příležitostí je závislá na:

1. Množství potenciálních kupujících.

³⁶ POŠVÁŘ, Z; ERBES, J. *Management I*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 154 s. ISBN 80-7157-633-6.

2.Kupní síle potenciálních kupujících.

3.Ochotě potenciálních kupujících nakupovat.

Tržní příležitost existuje, když identifikujeme dostatečně velkou skupinu lidí, jejichž potřeby zůstávají neuspokojeny, přičemž existují tři situace, které vznik tržní příležitosti umožňují. Jsou to:

1. Nabídka něčeho, čeho je na trhu nedostatek.
2. Nabídka existujícího výrobku nebo služby novým způsobem.
3. Nabídka nového výrobku nebo služby.

Na základě rozboru vnějšího prostředí jsem dospěl k následujícím tržním příležitostem pro Lázně Luhačovice, a. s.:

1. **Růst životní úrovně v ČR** – z analýzy sociálního i ekonomického prostředí je zřejmé, že peněžní příjmy obyvatelstva rostou více, než jaký je růst inflace, díky čemuž roste spotřební vydání, a to i do oblasti rekreace, kultury a sportu, kam spadá i lázeňství, a tak lze předpokládat, že ochota obyvatel investovat do svého zdraví, do nadstandardní péče bude taktéž růst.
2. **Rozvoj technického a technologického prostředí** – díky obrovským technickým i technologickým pokrokům v odvětvích medicíny, lázeňství a rekreace je možné poskytnout klientům nepřehledné množství služeb.
3. **Trend zdravého životního stylu** – tento trend se čím dál více u nás rozmáhá hlavně vlivem zahraničních trendů, kdy lidé dbají o svůj zdravotní stav nejen kvůli svému osobnímu pocitu či vzhledu, ale i kvůli předejití budoucích zdravotních potíží, a tím zvýšení nákladů na zdravotní péči.
4. **Informační a telekomunikační technologie** – možnost na dálku oslovit nespočetné množství zákazníků nabídkou produktů či služeb za pomoci internetu je obrovskou výzvou.
5. **Stárnutí populace** – z analýzy sociálního prostředí je zjevná tendence stárnutí obyvatelstva. Tento jev je záporný z národohospodářského pohledu, ale z pohledu lázeňství lze tento jev brát jako pozitivní. Jelikož se v lázních léčí z velké míry právě starší lidé, mohl by tento trend znamenat trvalý nárůst přílivu nových klientů.

6. **Pozice lázní v regionu** – v charakteristice lázní jsem již uvedl, že jsou Lázně Luhačovice, a. s. největšími lázněmi na Moravě. Díky tomu si mohou být lázně jisté svoji konkurenční výhodou a tuto výhodu mohou vhodně použít při koncepci strategie konkurenčních střetů.
7. **Kvalita minerálních pramenů** – lázně mají jedny z nejkvalitnějších léčivých pramenů v celé Evropě, díky čemuž jsou vyhledávaným cílem klientů.
8. **Dotace z fondů Evropské unie** – obrovskou příležitostí pro lázně je možnost čerpání finančních prostředků pro své projekty z fondů EU.

Tržní hrozby

Tržní hrozby (ohrožení) definuje Pošvár³⁷ jako situace vznikající v okolním prostředí, které působí negativně na organizaci např. tím, že snižují poptávku, zvyšují náklady na výrobky a služby apod. a v konečných důsledcích mohou vést k zániku organizace.

Příležitosti a hrozby jsou proměnlivé v čase a v prostoru. Stejná situace může být v určitém časovém období (nebo v krátkém období) příležitostí a v jiném období za 3 či 5 let (nebo v dlouhém období) hrozbou a naopak. Situace, která je příležitostí v jednom regionu, může být ve stejném časovém okamžiku hrozbou v jiném regionu a naopak. Příležitosti a ohrožení je nutno vztahovat vždy k určité organizaci, k výrobku nebo službě. Stejná situace může být pro jednu organizaci příležitostí, pro jinou organizaci hrozbou.

Hledání, identifikování a využívání příležitostí je nezbytnou složkou manažerské kompetence. Manažeři, kteří dokážou objevit a využít správné příležitosti, získávají pro organizaci konkurenční výhodu. Někteří manažeři dokážou rozpoznat více příležitostí, zatímco jiní vidí spíše hrozby. Za dobrého manažera je považován ten, který vidí příležitosti tam, kde ostatní vidí ohrožení.

³⁷ POŠVÁŘ, Z; ERBES, J. *Management I*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 154 s. ISBN 80-7157-633-6.

Na základě rozboru vnějšího prostředí jsem dospěl k následujícím tržním hrozbám pro Lázně Luhačovice, a. s.:

1. **Konkurence** – velkou hrozbou je konkurence v Čechách. Jsou zde lázně, které mají obdobnou velikost, a dá se říct, že jsou i ve větším povědomí lidí i zahraničních turistů, jen pro příklad se jedná o Karlovy Vary, Františkovy Lázně, a.s. a Mariánské Lázně, a.s.
2. **Reformy** – hrozba je možná i reálná díky probíhajícím či připravovaným reformám ve všech sektorech, zejména se jedná o probíhající reformu zdravotnictví, která má za úkol snížit státní náklady na zdravotnictví, tudíž i omezení dotace klientů komplexní či příspěvkové zdravotní péče, dále zahrnuje zavedení regulačního poplatku za pobyt v lázních, což znamená, že regulační poplatek musí zaplatit pacient nebo za dítě zákonný zástupce a také ubytovaný průvodce.
3. **Kurz české koruny vůči euru** - česká koruna od roku 2004 neustále posiluje, což má obrovský vliv na příliv zahraničních zákazníků do země. Již nestačí zahraničním zákazníkům nabízet služby za bezkonkurenční ceny, ale je nutné zvyšovat přidané hodnoty, např. zlepšování služeb zákazníkům.
4. **Infrastruktura** – pro lázně je nešťastné, že k nim není přímé dálniční ani železniční spojení s velkými městy, což je pro určitou část klientů, zvláště zahraničních, nepříjemné.

3.1.2 Vnitřní prostředí

Jednou věcí je podle Kotlera³⁸ nalézt atraktivní příležitosti a další věcí je využít je. Každá společnost potřebuje vyhodnotit své silné a slabé stránky. Je ovšem jasné, že nemusí napravovat všechny své slabé stránky, ani dávat najevo své silné stránky. Je velkým otazníkem, zda by se měla společnost omezovat na ty příležitosti, které korespondují s jejími silnými stránkami, nebo zda by měla zvažovat i příležitosti, pro něž by musela určité silné stránky získat nebo si je vytvořit.

³⁸ KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing management*. 12. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education International, Prentice Hall, 2003. 706 s. ISBN 0-13-049715-0.

Vnitřním prostředím rozumí Grove³⁹ množinu prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř organizace (podniku). Je to tedy vnitřní prostředí podniku (organizace). Pro jeho pochopení je účelné podnik (organizaci) definovat jako sociálně-technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami. Je to systém otevřený a je spojený s okolím prostřednictvím sítě transakcí, které omezují jeho autonomii chování a ovlivňují jeho závislost na okolí.

Primárním úkolem managementu je zajištění trvalé životaschopnosti a existence podniku na základě aktivního a reaktivního vytváření rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím.

Vnitřní prostředí je specifické pro každou organizaci. V literatuře lze najít více názorů na klasifikaci a charakteristiku složek vnitřního prostředí. V rámci celopodnikového systému lze rozlišovat systém prováděcí zabývající se procesem výroby, použitím zboží a osob, jež zahrnuje tyto podsystémy: výrobu, nákup, odbyt, výzkum, vývoj aj. Dále systém řídicí zahrnující tyto podsystémy: hodnotový, plánovací a kontrolní, informační, organizační a podsystém personálního řízení. Všeobecně je rozšířený názor, podle něhož jsou základními složkami vnitřního prostředí organizace složky známé jako systém „7S“ společnosti McKinsey.⁴⁰

McKinseyho model 7s nemůže být podle Karlofa⁴¹ ve skutečnosti považovaný za čistě strategický model, ale spíše za způsob přemýšlení o rozvoji nebo přestavbě organizace. Jeho název vychází ze sedmi faktorů, které McKinsey považoval za důležité v kontextu organizačního rozvoje: strategie, schopnosti, sdílené hodnoty, struktura, systémy, spolupracovníci a styl.

Když se společnost odhodlá změnit svoji organizaci, běžně zachází se 7 S ve stanoveném pořadí. V první fázi je obvykle vymezena strategie. Dalším krokem je určit, v čem musí být organizace obzvláště dobrá, aby byla schopna implementovat svou strategii, jinými slovy, jaké schopnosti musí rozvíjet nebo jinak získat. Posledním krokem je stanovit, jaké změny jsou potřeba v dalších pěti faktorech, aby byla provedená změna úspěšná.

³⁹ GROVE, A. S. *Řízení orientované na výkon*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 184 s. ISBN 80-85943-60-3.

⁴⁰ POŠVÁŘ, Z; ERBES, J. *Management I*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 154 s. ISBN 80-7157-633-6.

⁴¹ KARLOF, B. *Management od A do Z*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 307 s. ISBN 80-251-1001-X.

Strategie říká společnosti, jak se musí přizpůsobit ke svému prostředí a využít svůj organizační potenciál, zatímco analýza schopností odpovídá na otázku, jak by měla být strategie implementována.

Málokdy je obtížné určit pět nebo možná dokonce deset schopností, které mají zásadní důležitost. To ale není dostačující, protože je potřeba rozvinout vítězné schopnosti, a to často klade tak velké nároky na organizaci, že je možné rozvinout pouze od jedné do tří schopností najednou. Tyto schopnosti představují spojnicu mezi strategií a novou érou, zatímco současně určí změny, které se musí provést u dalších pěti S: struktura (structure), systémy (systems), spolupracovníci (staff), styl (style), sdílené hodnoty (shared values).

Struktura společnosti je možná nejznámějším z konceptů, které se vztahují k organizační změně. Týká se způsobu, jakým jsou oblasti, divize a jednotky společnosti navzájem seskupené. To je také možná ten nejviditelnější faktor organizace, a proto je často velice lákavé začít právě změnou struktury. Existuje tady mnoho příkladů managementů společnosti, které si myslely, že mohou své společnosti reorganizovat pouhými strukturálními změnami.

Systémy mohou být definované jako postupy nebo procesy, které se nachází ve společnosti a které zahrnují velké množství lidí za účelem určení důležitých otázek, provedení záležitostí nebo učinění rozhodnutí. Systémy mají velice silný vliv na to, co se stane ve většině organizací, a zajišťují managementu mocný nástroj pro vytváření změn.

Faktor spolupracovníků se týká otázky, jaký typ lidí organizace potřebuje. Není to tolik otázka jednotlivých osob jako spíše celkového know-how vlastněného lidmi v organizaci.

Styl je jedním z méně známých nástrojů uložených ve "schránce s nářadím pro management". Můžeme říci, že se skládá ze dvou prvků: osobní styl a symbolické činnosti. Styl managementu není záležitostí osobního stylu, ale toho, co výkonní pracovníci v organizaci dělají, jak používají svůj osobní signalizační systém.

Sdílené hodnoty se vztahují k jednomu nebo více vodícím tématům společnosti, věcem, o kterých každý ví, že jsou obzvláště důležité a rozhodující pro přežití a úspěch společnosti.

Jiný postup ke klasifikaci základních faktorů vnitřního prostředí organizace podle Pošváře⁴² představuje tzv. princip klíčových faktorů, který považuje za klíčové: lidské zdroje výzkum a vývoj, finanční situaci, úroveň účetnictví a plánování, marketing, organizační úroveň a image organizace. Množina těchto prvků a jejich vzájemné vztahy uvnitř podniku tvoří vnitřní prostředí organizace. Je to sociálně-technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky vzájemně propojené řídicími a komunikačními vazbami.

Hlavním úkolem managementu je zajistit úspěšný a plynulý chod organizace neustálým udržováním rovnováhy mezi vnitřním a vnějším prostředím.

Analýzu vnějšího prostředí lze tedy provést hned několika postupy. Vzhledem podkladům, které mám k dispozici, jsem vybral pro analýzu vnitřního prostředí metodu principu klíčových faktorů.

3.1.2.1 Princip klíčových faktorů

Tento přístup je používán ke klasifikaci základních faktorů vnitřního prostředí organizace a za klíčové faktory jsou zde považovány lidské zdroje, výzkum a vývoj, finanční situace, úroveň účetnictví a plánování, marketing a organizační úroveň a image organizace.

1. Lidské zdroje

K naplnění svých podnikatelských záměrů zaměstnává společnost zaměstnance s odborností zdravotnickou, ubytovací, stravovací, technicko-hospodářskou a ostatní odbornosti. Průměrný přepočítaný počet zaměstnanců činil v roce 2006 551 zaměstnanců, což je oproti roku 2005, kdy činil stav 582,9 zaměstnanců, znatelný úbytek. Z tohoto počtu je počet vedoucích pracovníků 12, oproti roku 2005, kdy byl stav vedoucích 14 zaměstnanců, jde také o pokles. Díky tomu společnost snížila meziročně osobní náklady o 3 590 tisíc Kč. V oblasti pracovněprávních vztahů společnost dodržuje všechny povinnosti vyplývající především ze zákoníku práce a uzavřené kolektivní smlouvy.⁴³

V roce 2006 Úřad práce vyhodnotil projekt vzdělávání zaměstnanců Lázní Luhačovice v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů,

⁴² POŠVÁŘ, Z; ERBES, J. *Management I*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 154 s. ISBN 80-7157-633-6.

⁴³ Interní materiály Lázní Luhačovice, a. s. *Výroční zpráva 2006*.

Opatření 4.1. - Zvýšení adaptability zaměstnavatelů a zaměstnanců na změny ekonomických a technologických podmínek, podpora konkurenceschopnosti jako úspěšný. Dne 18. 4. 2006 byla podepsána dohoda o poskytnutí příspěvku s implementační agenturou - Úřadem práce ve Zlíně. Projekt s názvem Vzdělávání zaměstnanců společnosti Lázně Luhačovice, a.s. zahrnuje tři základní oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců:

- aktivní vzdělávání a trénink komunikačních dovedností a pozitivního přístupu ke klientovi v oblasti poskytování služeb
- rozšíření a zkvalitnění dovedností při práci s výpočetní technikou
- zlepšení jazykové vybavenosti zaměstnanců.

Projekt, který získal finanční podporu ve výši 2 379 000 Kč a patřil mezi čtyři nejlépe hodnocené projekty, byl ve druhém kole výzvy zahájen k 1. 5. 2006 a potrvá do 30. 4. 2008. Cíle projektu se zaměřují na komplexní podporu a rozvoj zaměstnanců společnosti s dlouhodobým výhledem na systematický rozvoj její konkurenceschopnosti, která je předpokladem pro zachování a zvýšení počtu pracovních míst v rámci regionu. Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.⁴⁴

2. Výzkum a vývoj

Oficiálním postojem Lázní Luhačovice, a.s. je, že nevyvíjí aktivity, ani neevidují žádné výdaje na činnost v oblasti výzkumu či vývoje.

3. Finanční situace, úroveň účetnictví a plánování

Společnost účtuje v soustavě podvojného účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Společnost má vypracovaný účtový rozvrh a vnitřní směrnice. Účty mají dvoumístné analytické členění. Součástí účetnictví je vnitropodnikové účetnictví, pro které se používají účty tříd 8 a 9. Pro odpisování dlouhodobého majetku byl sestaven odpisový plán. Doba odpisování dlouhodobého majetku se rovná době stanovené pro výpočet daňových odpisů tohoto majetku. Při stanovení plánu účetních odpisů společnost vychází z životnosti dlouhodobého majetku a z jeho využitelnosti

⁴⁴ Lázně Luhačovice – lázeňská léčba, wellness, pobyty. *Podpora vzdělávání*. [online]. [cit. 10. 12. 2007]. Dostupné na [www: < http://lazneluhacovice.cz/cz/podpora-vzdelavani.php >](http://lazneluhacovice.cz/cz/podpora-vzdelavani.php).

pro potřeby společnosti. Je uplatňován rovnoměrný účetní odpis. Odpisy se účtují měsíčně, a to počínaje měsícem zařazení dlouhodobého majetku. O zásobách se ve společnosti účtuje podle varianty A. Vybrané druhy materiálů se účtují přímo do nákladů s tím, že roční inventarizace majetku zohledňuje účtování skutečné spotřeby materiálu.⁴⁵

Zjednodušená rozvaha výkazu zisku a ztrát⁴⁶

Dlouhodobý hmotný majetek (v tis. Kč)	Pořizovací cena		Oprávký	
	2006	2005	2006	2005
Stroje, přístroje a zařízení	48 073	46 239	39 605	36 706
Dopravní prostředky	6 694	3 488	2 616	2 626
Inventář	5 465	5 492	4 980	4 533
Celkem	60 232	55 219	47 201	43 865
Dlouhodobý nehmotný majetek (v tis. Kč)	Pořizovací cena		Oprávký	
	2006	2005	2006	2005
Software	1 515	1 515	1 515	1 515
Ocenitelná práva	644	644	644	644
Celkem	2 159	2 159	2 159	2 159

VLASTNÍ KAPITÁL (v tis. Kč)	2006	2005
Základní kapitál	100 165	100 165
Kapitálové fondy	8 761	8 681
Fondy ze zisku	11 779	11 309
Nerozdělený zisk minulých let	13 007	5 297
Hospodářský výsledek běžného účetního obd.	13 975	9 379
Celkem	147 687	134 831

Výnosy (v tis. Kč)	2006	2005
Prodej zboží	16 990	17 821
Prodej vlastních výrobků a služeb	330 965	346 559
Ostatní výnosy	4 366	6 018
Celkem	352 321	370 398

Výsledek hospodaření (v tis. Kč)	2006	2005
Provozní výsledek hospodaření	23 327	16 887
Finanční výsledek hospodaření	-3 779	-5 046
Mimořádné výnosy	60	1 995
Mimořádné náklady	1	29
Celkem	19 607	13 807

⁴⁵ Interní materiály Lázní Luhačovice, a. s. Příloha k účetní závěrce za rok 2006.

⁴⁶ Interní materiály Lázní Luhačovice, a. s. Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu za r. 2006.

Ač poklesly výnosy oproti roku 2005 o 18 milionů korun, výsledný hospodářský výsledek byl o 6 milionů vyšší než v roce předcházejícím. To bylo způsobeno především poklesem osobních nákladů a růstem stavu rezerv a opravných položek.

Společnost Lázně Luhačovice, a.s. dlouhodobě vykazuje zlepšující se výsledky hospodaření, tudíž lze tvrdit, že je společností stabilní.

4. Marketing

Správná marketingová strategie je nezbytná pro přežití v konkurenčním boji, který je ze dne na den těžší. Je nutné zvolit správnou strategii konkurenčních střetů a využít svých silných stránek a příležitostí, které trh skýtá.

Hlavní filozofií společnosti Lázně Luhačovice, a.s. jsou spokojení klienti. Jenom spokojený klient přijede znovu na relaxační pobyt nebo na léčení a doporučí lázně svým známým. Právě při plnění tohoto cíle za vhodně zvolené nenásilné konkurenční strategie získá společnost na trhu obrovskou konkurenční výhodu.

Hlavním cílem je dlouhodobě zajistit 100% využití všech lůžek a kapacit jednotlivých oddělení po čas celého roku.

Tento cíl je tzv. během na dlouhou trať, proto je nutné zvolit dílčí strategie k nalákání klientů, a to nejen těch, kteří již služeb lázní využili. Cílem je, aby se opět vrátili a doporučili lázně svým známým. Dále i těch klientů, kteří se teprve rozhodují, jaké ze společností poskytujících lázeňské služby využijí.

Je nutné neustále nabízet nové a nové programy pro oslovení největšího možného počtu klientů. Jen pro příklad uvedu některé z novinek poskytovaných společností: Manažerské pobyty, Týden pro seniory, Pobyt pro ženy, Regenerace dýchacích cest a hlasivek a mnoho dalších. Velice důležité je přilákat i zahraniční klientelu, které jsou nabízeny tzv. programy na míru, což znamená, že jsou na objednávku připraveny léčebné a relaxační pobyty, které jsou zpracovány dle přesných požadavků cílových skupin.

Kromě nových programů jsou plánovány tzv. motivační stimuly. Tyto stimuly jsou určeny převážně pro podporu prodeje pobytů v mimosezónním období, a to cestou slev oproti sezóně hlavní, zde jsou pro názornost některé slevy uvedeny:

- Pro zpřístupnění pobytů Příspěvkové lázeňské péče v zimní sezóně je poskytována sleva „Každý 3. den zdarma“ a mimo sezónu „Každý 7. den zdarma“.

- U samopláteckých léčebných pobytů pro výrazné snížení ceny léčebných pobytů trvajících déle než týden je možné čerpat slevy „14=12 a 21=18“.
- „Příspěvek na dopravu do lázní“ je poskytován klientům komplexní a příspěvkové lázeňské péče a klientům samopláteckých léčebných pobytů, společnost přispívá na dopravu klientům, kteří hodlají strávit v lázních déle než 14 dní.
- „Příspěvek na dopravu do lázní pro děti“ je poskytován klientům, kteří mají malé děti, pokud absolvují léčebný či relaxační pobyt společně s dospělým doprovodem.⁴⁷

Jelikož neustále roste poptávka po službách typu wellness, nepřetržitě se připravují nové produkty tohoto typu tak, aby uspokojily i ty nejnáročnější klienty, jedná se např. o produkty Zdraví a vitalita, Zdraví a pohyb. Do těchto produktů spadají i terénní terapie vedoucí po lázeňských stezkách dle zadání odborných lékařů ve spolupráci s Klubem českých turistů. Dále je k dispozici i testovací okruh, který slouží k testování tělesné zdatnosti např. u astmatických dětí či seniorů za pomoci měřičů tepové frekvence.⁴⁸

Pro zaujetí potenciálních klientů je velmi důležitá náplň volného času ve chvílích, kdy klient nepodstupuje relaxační či ozdravné procedury. K tomuto účelu slouží kulturní akce, kterých lázně poskytují nepřeborné množství v sezóně i mimo ni, a to od divadelních představení přes plesy až po koncerty jak klasického, tak moderního charakteru.

Velmi důležitým marketingovým prostředkem je internet. Společnost neustále vylepšuje své webové stránky, aby zde mohli potenciální klienti v pohodlí získat informace o všech programech a kulturních akcích, a to dokonce v šesti světových jazycích. Čím dál více je využíváno přijímání objednávek přes internet, tato služba je v dnešní době velmi důležitá, jelikož mají lidé čím dále méně času a je v zájmu společnosti, aby se lidé na stránkách rychle orientovali a bez komplikací byli i ti méně počítačově zdatní schopni se za pár sekund přihlásit na zvolený relaxační či ozdravný pobyt. Bohužel zatím nejsou odkazy na stránky v hojné míře uváděny na zahraničních portálech zabývajících se cestovním ruchem.

⁴⁷ Tisková konference Lázní Luhačovice, akciové společnosti, 14. 12. 2006.

⁴⁸ Lázně Luhačovice – lázeňská léčba, wellness, pobyty. *Léčebné procedury*. [online]. [cit. 10. 12. 2007]. Dostupné na [www: <http://lazneluhacovice.cz/cz/lazenske_procedury.php/>](http://lazneluhacovice.cz/cz/lazenske_procedury.php/).

V Luhačovicích jsou často pořádána i symposia pro odbornou veřejnost, čímž je zvyšována prestiž lázní. Odborný program tvoří pravidelně přednášky z různých oborů medicíny tak, aby lékaři získali všeobecný přehled o moderních trendech v léčbě a diagnostice ze širokého spektra lékařské praxe.⁴⁹

5. Organizační úroveň a image organizace

Lázně Luhačovice, a.s. mají na našem území tradici již několik staletí. Nebyly zničeny ani jednou ze světových válek, ba naopak po každé z nich došlo k obrovskému rozmachu lázeňského centra. V roce 1992 se ze Státních léčebných lázní Lázně Luhačovice, s. p. stala akciová společnost splacením 100 % základního jmění společnosti, které bylo představováno cenou vkládaného hmotného a dalšího majetku uvedeného v zakladatelské listině.

Základním léčebným prostředkem lázní jsou přírodní minerální vody, které jsou svým chemickým složením charakterizovány jako hydrogenuhličitanochloridosodné kyselky s alkalickým pH. Jsou studené, bohatě proplyněné volným oxidem uhličitým. Díky svým vlastnostem mohou být využívány k pitné léčbě, inhalacím a ke koupelím.

Indikační zaměření lázní je následující: největší rozsah diagnóz je tvořen netuberkulózními nemocemi dýchacích cest, nemocemi z poruch látkové výměny a žláz s vnitřní sekrecí, nemocemi trávicího ústrojí, kam spadají žaludeční a dvanácterníkové vředy, pooperační stavy žaludku a jícnu, chronická onemocnění žlučníku a žlučových cest. Další neméně důležitou skupinou nemocí, které jsou zde léčeny, jsou onemocnění pohybového aparátu.

Co se lůžkového fondu týče Lázně Luhačovice, a.s. disponují celkovým počtem 1358 lůžek, z čehož 1059 lůžek je určeno pro dospělé klienty a 299 pro děti.

Lázně Luhačovice, a.s. oficiálně obdržely dne 25. 11. 2004 certifikát vydaný certifikačním orgánem TÜV CERT-TÜV Rheinland Group SRN potvrzující zavedení a používání systému managementu kvality poskytovaných služeb dle EN ISO 9001:2000 v oboru Lázeňské léčebné a odborné ambulantní zdravotnické služby, hotelové a gastronomické služby. Prestižní certifikát je dokladem o způsobilosti společnosti poskytovat služby,

⁴⁹ Lázně Luhačovice – lázeňská léčba, wellness, pobyty. *Kongresová turistika*. [online]. [cit. 10. 12. 2007]. Dostupné na [www: < http://lazneluhacovice.cz/cz/kongresova_turistika.php/>](http://lazneluhacovice.cz/cz/kongresova_turistika.php/).

kteří splňují požadavky zákazníků, a je důkazem, že společnost má vytvořeny dostatečné organizační, technické a personální předpoklady pro poskytování kvalitních služeb.⁵⁰

Další významné ocenění získaly koncem dubna 2007 Lázně Luhačovice, a.s. v rámci odborné ankety 100 nejobdivovanějších firem, kterou pořádá Sdružení CZECH TOP 100, kde se umístily lázně mezi těmi nejlepšími. Akciová společnost Lázně Luhačovice se již čtyři roky drží mezi špičkou v oboru a po třech prvních místech v minulých letech letos získala třetí místo v oboru Pohostinství a ubytování. Ocenění při slavnostním vyhlášení převzal generální ředitel Lázní Luhačovice, a.s., Ing. Josef Krůžela.

Žebříček 100 nejobdivovanějších firem publikuje Sdružení CZECH TOP 100 již od roku 1999. Stovku nejobdivovanějších firem pak tvoří ty, které se umístily na prvních čtyřech místech v každém oboru. Žebříček 100 obdivovaných firem České republiky sestavuje CZECH TOP 100 na základě hlasování manažerů významných společností, ekonomických a finančních analytiků, zástupců oborových sdružení, svazů a profesních asociací. V rámci hlasování hodnotí oslovení odborníci řadu kritérií, od základních ukazatelů společnosti (inovační schopnost a kvalita výrobků a služeb, dlouhodobá hodnota) přes její vztah k lidem v organizaci (kvalita managementu, schopnost přilákat a udržet talentované zaměstnance) až po vztah k obyvatelstvu (odpovědnost k životnímu prostředí a vztah ke společnosti, podpora regionu v charitativních a obecně prospěšných projektech či otevřenost a komunikativnost).⁵¹

Od roku 1997 funguje Luhačovická cestovní a informační agentura Luhanka, pracuje jako součást akciové společnosti Lázně Luhačovice. Agentura zajišťuje vše, co potřebuje pro klidný a spokojený pobyt v lázních každý klient.⁵²

V každoročním podnikatelském záměru je zdůrazňována nutnost obnovy lázeňských objektů, které postupem času zastarávají a v některých případech ne zcela vyhovují náročným požadavkům klientů na komfort. Proto

⁵⁰ Lázně Luhačovice – lázeňská léčba, wellness, pobyty. *Certifikát jakosti*. [online]. [cit. 10. 12. 2007]. Dostupné na [www: < http://lazneluhacovice.cz/cz/certifikat_jakosti.php/>](http://lazneluhacovice.cz/cz/certifikat_jakosti.php/).

⁵¹ Lázně Luhačovice – lázeňská léčba, wellness, pobyty. *Lázně Luhačovice, a.s. opět v TOP 100 obdivovaných firem ČR*. [online]. [cit. 10. 12. 2007]. Dostupné na [www: <http://lazneluhacovice.cz/cz/aktuality-detaily.php?id=1002&archiv=1/>](http://lazneluhacovice.cz/cz/aktuality-detaily.php?id=1002&archiv=1/).

⁵² Lázně Luhačovice – lázeňská léčba, wellness, pobyty. *Cestovní agentura LUHANKA*. [online]. [cit. 10. 12. 2007]. Dostupné na [www: < http://lazneluhacovice.cz/cz/luhanka.php/>](http://lazneluhacovice.cz/cz/luhanka.php/).

jsou ročně investovány nemalé částky do rekonstrukcí. Při těchto rekonstrukcích lázně spolupracují s městem Luhačovice.⁵³

3.1.2.2 Situační analýza vnitřního prostředí

Jestliže základní manažerskou kompetencí je vytváření rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím, pak musí management podle Pošváře⁵⁴ neustále sledovat a analyzovat vnitřní prostředí, definovat klíčové faktory, potenciály úspěchu a na změny vnějšího prostředí reagovat. Konkrétním cílem situační analýzy vnitřního prostředí je definovat silné a slabé stránky organizace a její pozici na trhu a v odvětví.

Silné stránky ukazují, co společnost dělá lépe než ostatní, kde dosahuje konkurenčních výhod bez usilovnějšího snažení. Naproti tomu slabé stránky jsou ukazatelem, který upozorňuje na místa ve společnosti, která by měla být do budoucna eliminována. V moderním pojetí managementu by organizace měla slabé stránky brát jako příležitosti k vylepšení a upevnění postavení na trhu.

Definování silných a slabých stránek výrobku nebo organizace je obtížné, protože mohou být správně definovány pouze na základě srovnání s konkurenčními výrobky nebo organizacemi a pro takové srovnávání není vždy k dispozici dostatek potřebných informací. Proto se doporučuje při definování silných a slabých stránek používat metody skupinového řešení problémů.

Metodické postupy používané při situační analýze vnitřního prostředí mohou být rozdílné podle toho z jakých principů klasifikace a definování faktorů vnitřního prostředí se vychází. Jsou-li např. východiskem potenciály (faktory) úspěchu, doporučuje se následující metodický postup:

Prvním krokem analýzy potenciálů je zjištění a analýza silných a slabých stránek. Této analýze by měly být podrobeny zejména: výrobek, výzkum a vývoj, nákup, výroba, logistika, odbyt, lidské zdroje, management a finanční oblast. V rámci analýzy se osvědčil postup spočívající ve:

- zjištění a analýze minulých úspěchů a neúspěchů,
- analýze příčin minulých úspěchů a neúspěchů,

⁵³ Interní materiály Lázní Luhačovice, a. s. *Výroční zpráva 2006*.

⁵⁴ POŠVÁŘ, Z; ERBES, J. *Management I*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 154 s. ISBN 80-7157-633-6.

- stanovení silných a slabých stránek, které budou působit i v budoucnosti a budou sloužit jako základna pro budoucí strategie organizace.

Pro získání objektivnějšího obrazu silných a slabých stránek se doporučuje doplnit vlastní pohled organizace pohledem z vnějšku, tzn. využít názorů dodavatelů, spolupracujících organizací a zákazníků.

Druhým krokem je analýza potenciálů tj. faktorů úspěchu organizace v odvětví.

Takovými faktory mohou být: znalost značky, hodnocení značky, kvalita výrobku, šířka sortimentu, distribuce, služba zákazníkům, organizace prodeje, inovační síla, technologické know-how aj. Faktory úspěchu vyplývají z analýzy odvětví a konkurence. Na základě těchto faktorů je podnik srovnávaný s jedním nebo několika nejsilnějšími konkurenty.

Třetím krokem je určení klíčových schopností. Klíčová schopnost může být chápána jako souhrn znalostí, schopností a dovedností, které mohou být v různých oblastech podniku zdrojem konkurenčních výhod. Z klíčových schopností se mohou vyvinout klíčové kompetence (tj. oblasti výkonů) a z nich klíčové výrobky. Klíčové schopnosti, kompetence a výrobky jsou ty, které:

- umožňují organizaci přístup k větším nebo novým trhům,
- zvyšují užitnou hodnotu pro zákazníka nebo snižují náklady,
- jsou jedinečné, obtížně napodobitelné konkurencí.

Klíčová schopnost je širší pojem a může zahrnovat více kompetencí nebo výrobků. Lze ji chápat jako zvládnutí procesu a technologie. Nejúspěšnější výrobky a jejich vnímání zákazníky jsou výchozími body k identifikaci klíčových schopností. Klíčové schopnosti mají návaznost na strategii podniku v tom směru, že strategie vytyčuje, jaké klíčové schopnosti musí podnik mít v budoucnosti, aby mohl obstát v konkurenci.

V případě situační analýzy prováděné na základě principu hodnotového řetězce jsou jednotlivé kroky doporučovaného metodického postupu následující:

1. Identifikace jednotlivých hodnotových aktivit pomocí zvoleného modelu hodnotového řetězce.
2. Zjištění struktury nákladů a relativní pozice v nákladech v jednotlivých stupních tvorby hodnot, tzn. v jednotlivých částech hodnotového řetězce.
3. Zjištění užitku pro zákazníka a možností diferenciací v jednotlivých stupních tvorby hodnot v porovnání s konkurencí.

4. Zjištění relativního postavení v technologiích a inovačního potenciálu v jednotlivých stupních tvorby hodnot.
5. Určení hodnotových aktivit kritických pro úspěch podniku vyplývajících z kroků 1. - 4.
6. Vypracování strategických doporučení.

Silné stránky

Silné stránky vyjadřují to, co podnik dělá lépe než ostatní, kde dosahuje bez zvláštního vypětí sil lepší výsledky než konkurence, nebo má úspěchy tam, kde ostatní organizace neměly. Silné stránky je možno charakterizovat jako:

1. Významné vlastnosti podniku a výrobků (služeb), které jsou jako významné vnímané a posuzované zákazníkem.
2. Významné přednosti podniku, které nemohou být v krátké době napodobitelné a dosažitelné konkurencí.
3. Přednosti, které zajišťují dlouhodobý rozvoj organizace.

Na základě rozboru vnitřního prostředí jsem dospěl k následujícím silným stránkám Lázní Luhačovice, a. s.:

1. **Čerpání z fondů EU** – v lázních probíhá projekt vzdělávání zaměstnanců, který je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky, což dokazuje, že vedení společnosti umí správně plánovat rozvoj zvýšením kvalifikace zaměstnanců s minimálním vynaložením vlastních nákladů.
2. **Výsledky hospodaření** – společnost dlouhodobě vykazuje zlepšující se výsledky hospodaření, z čehož lze odvodit, že jde o společnost stabilní.
3. **Informační technologie** – lázně neustále vylepšují své internetové stránky, na kterých lze zjistit nabídku všech programů, slev, kulturních akcí a samozřejmě lze přes ně učinit objednávku pobytu, což je čím dál hojněji využíváno.
4. **Segmentace nabídky programů** – klienti si mohou vybrat z nepřeberného množství léčebných i relaxačních procedur.
5. **Léčebné prameny** – lázně disponují vysoce kvalitními léčebnými prameny, které lze využít k léčení většího množství indikačních skupin.

6. **Certifikát** – lázně disponují certifikátem vydaný orgánem TÜV CERT-TÜV Rheinland Group SRN, který potvrzuje zavedení a používání systému managementu kvality poskytovaných služeb.
7. **Ocenění** - v rámci odborné ankety 100 nejobdivovanějších firem, kterou pořádá Sdružení CZECH TOP 100, se umístily lázně mezi třemi nejlepšími firmami v oboru Pohostinství a ubytování.
8. **Cestovní a informační agentura Luhanka** – je velmi dobrým marketingovým krokem zajišťujícím klientele komfort poskytování potřebných informací a hlavně výhody spojené s cestovní kanceláří orientující se pouze na jeden subjekt.

Slabé stránky

Analýzou vnitřního prostředí jsem dále rozpoznal tyto slabé stránky Lázní Luhačovice, a. s.:

1. **Výzkum a vývoj** – lázně nevyvíjí aktivity, ani neevidují žádné výdaje na činnost v oblasti výzkumu či vývoje, díky kterému by při vhodné marketingové strategii mohly lázně pozitivně ovlivnit hospodářský výsledek.
2. **Kulturní akce** – ač je seznam kulturních akcí velmi rozmanitý, přece jen není možné se zavděčit každému. Je pravdou, že většina kulturních akcí má spíše klasický charakter, tudíž jen zřídka osloví mladší generace.
3. **Technický stav budov** – jelikož jsou již budovy staré několik staletí, nejsou vždy v technicky dokonalém stavu, což platí i o některém vybavení budov.
4. **Jazyková vybavenost personálu** – protože se do lázní sjíždí zahraniční hosté ze všech koutů světa, je potřeba, aby zaměstnanci měli dostatečné jazykové vybavení, což je někdy problémem.
5. **Využití internetových technologií** – nízká informovanost o možnosti zúčastnit se relaxačních a léčebných procedur Lázní Luhačovice, a.s. na zahraničních portálech zabývajících se cestovním ruchem.

3.1.3 SWOT analýza

Situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí poskytuje podle Pošváře⁵⁵ vstupní informace pro SWOT analýzu, která je založena na analýze silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které tvoří východiska k plánování opatření (strategií) a reakcí organizace na změny vnějšího prostředí. SWOT analýza se vypracovává nejčastěji formou matice.

Na základě vzájemného porovnání příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí vyplývají v matici 4 možné skupiny strategií (opatření) pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí:

1. Strategie SO (strengths, opportunities) zaměřené na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
2. Strategie ST (strengths, threats) zaměřené na využití silných stránek a na eliminaci resp. snížení negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí.
3. Strategie WO (weaknesses, opportunities) zaměřené na překonávání vlastních slabých stránek a využívání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
4. Strategie WT (weaknesses, threats) zaměřené na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí.

Při vyhodnocování a volbě strategií by měly jako prioritní být realizovány SO a WT na něž by měly být soustředovány podnikové zdroje.

SWOT analýza je analýzou vyvinutou pro tvorbu postupu, jehož úkolem je vytvoření budoucí strategie řízení organizace, která má za cíl buď pouze udržet, nebo v lepším případě vylepšit konkurenční postavení organizace. Dobrá strategie je taková, která vidí ve slabých stránkách příležitost ke zlepšení organizace, minimalizuje hrozby trhu a dokáže těžit ze silných stránek.

Kombinací silných a slabých stránek společnosti a příležitostí a hrozeb okolí vzniknou různé varianty strategického chování. Při určování strategií je nutné dbát na alternativy budoucího vývoje, tudíž strategie aplikovat komplexně do firemní strategie konkurenčních střetů.

⁵⁵ POŠVÁŘ, Z; ERBES, J. *Management I*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 154 s. ISBN 80-7157-633-6.

Po konzultaci s managementem Lázní Luhačovice, a. s. jsem dospěl k návrhu následujících strategií:

1. Strategie SO

Tyto strategie jsou zaměřené na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí na vnějším trhu.

Peněžní příjmy obyvatelstva rostou více, než je růst inflace, díky čemuž roste spotřební vydání, což se odráží i v oblasti rekreace, kam spadá i lázeňství. Rostoucí tendenci má i ochota obyvatel investovat do svého zdraví díky trendu zdravého životního stylu, který se čím dál více rozmáhá. Lidé dbají o svůj zdravotní stav nejen kvůli svému osobnímu pocitu či vzhledu, ale i kvůli předejití budoucích zdravotních potíží, což potažmo vede ke zvýšení nákladů na zdravotní péči. Tyto příležitosti musí lázně brát v potaz a i nadále rozšiřovat segmentaci nabídky programů, aby byly schopny uspokojit poptávku co nejvíce klientů, a tím zajistily 100 % využití své kapacity, pokud možno po celý kalendářní rok. Pro dosažení tohoto cíle lze použít mnoho strategií. Je zapotřebí neustále inovovat programy, přizpůsobovat je momentálním trendům a vývoji složení klientely. Lázně např. neposkytují žádné programy zahrnující v ceně pobytu předplacené služby včetně občerstvení, což by zvýšilo prestiž lázní navýšením stavu movité klientely.

2. Strategie ST

Využívá silných stránek společnosti ke snížení negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí.

Konkurence v Čechách představuje velkou hrozbu, jsou zde lázně, které mají obdobnou velikost, a dá se říct, že jsou ve větším povědomí tuzemských klientů i zahraničních turistů, proto je potřeba nejen oslovit co nejvíce potenciálních klientů, ale i postarat se o to, aby stávající klienti při výběru příštího lázeňského pobytu ani na chvíli neuvažovali o tom, do kterých lázní pojedou, ale jen který ze široké nabídky programů si vybrat. K tomu by měla posloužit správně mířená činnost marketingového oddělení a cestovní a informační kanceláře Luhanka. Potenciálním i stávajícím klientům se musí nabídnout nejen kvalitní léčebný a relaxační program, ale především zajímavé programy doprovodné a služby související s pobytem. Doprovodné programy

skýtají nepřehledné možnosti, jak zaujmout klienty sportovními akcemi, vhodnou volbou divadelních akcí, koncertů, symposií, přednášek aj.

3. Strategie WO

Zaměřuje se na překonání vlastních slabých stránek za současného využití výhod z příležitostí vnějšího trhu.

Slabou stránkou lázní je nízká informovanost o možnosti zúčastnit se relaxačních a léčebných procedur Lázní Luhačovice, a.s. na zahraničních portálech zabývajících se cestovním ruchem, což je v dnešní době, kdy existuje možnost na dálku oslovit nespočetné množství zákazníků nabídkou produktů či služeb za pomoci internetu, obrovskou možností. Proto by mělo marketingové oddělení poskytnout zákazníkům větší podporu přes internet v oblasti B2C a analyzovat minimálně německé, rakouské a slovenské internetové servery zabývajících se nabídkou ozdravných, rekreačních a relaxačních pobytů a s těmi nejserióznějšími navázat kontakt pro rozšíření databáze nabízených subjektů o Lázně Luhačovice, popř. na těchto serverech i v rámci reklamní kampaně inzerovat.

Další slabou stránkou lázní je program kulturních akcí, který je orientován spíše klasicky a je tedy ne zcela zajímavý pro mladší generace. To by mělo být napraveno v rámci trendu přílivu mladých lidí do zařízení, kde hledají relaxaci a odpočinek od každodenního stresu a shonu, které jsou pro dnešní dobu více než specifické. Náprava by měla být prováděna nenásilně, postupnou implementací např. divadelních představení, koncertů, přednášek či klubových pořadů o mnoho zajímavějších pro mladší generace. I když jde jen o doprovodné programy, jsou zvláště pro lidi, kteří přijeli za účelem relaxace, velmi důležité ve chvílích, kdy se nezúčastňují ozdravného procesu.

4. Strategie WT

Cílem této strategie je minimalizovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám vnějšího prostředí.

Neustálé posilování české koruny má obrovský vliv na příliv zahraničních zákazníků do země. Záporný vývoj přírůstku zahraniční klientely pocítují i Lázně Luhačovice, a. s., a proto již nestačí zahraničním zákazníkům nabízet služby za bezkonkurenční ceny, ale je nutné zvyšovat přidané hodnoty,

např. zlepšováním služeb zákazníkům. Mezi služby poskytované zahraničním zákazníkům bezesporu patří také znalost rodného jazyka klienta nebo alespoň jazyka světového. V tomto aspektu lázně pokulhávají. Je zapotřebí zaměstnancům poskytovat jazykové kurzy, což se již částečně v lázních děje. Dále je potřeba již při přijímacím řízení dbát na prozkoušení adeptů hlásících se na vybrané pozice z komunikativní znalosti jazyka, ne se jen spokojit s údaji získanými z životopisu.

Další slabou stránkou, která má vliv na odliv zahraniční klientely je již zmíněná nízká informovanost přes webové servery. To zapříčiňuje nevědomost potenciálních klientů o možnosti využití služeb lázní, které skýtají nepřehledné možnosti v oboru lázeňství a rekreace.

3.2 Vymezení problému

Podle odborné literatury by se firma měla prioritně koncentrovat na strategie zaměřené na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí a na strategie zaměřené na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí určené na základě SWOT analýzy. Tento rozbor ukázal, že problémem lázní je prezentace společnosti na domácích i zahraničních internetových portálech, ale i webové stránky mají jisté rezervy, což potvrdil i vedoucí pracovník lázní. Proto se má analýza zaměřit výhradně na řešení efektivnějšího využití možností internetu, internetových stránek a zvýraznění lázní v zahraničí za pomoci zahraničních webových portálů.

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLÉMU

Tato kapitola bude věnována teoretickým východiskům vlastního problému, který je potřeba vyřešit pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti Lázně Luhačovice, a. s. na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a dále na základě rozmluvy s vedoucím zaměstnancem lázní, který akceptoval, že lázně mají v této oblasti rezervy. Dále provedu rozbor problému včetně možností jeho řešení dle literárních zdrojů. Na základě rozboru navrhnou možná řešení včetně jejich možného přínosu.

4.1.1 Reklama na internetu

Reklama má dle Kotlera⁵⁶ řadu forem a způsobů použití. Reklama je veřejným způsobem komunikace, což jí propůjčuje zdání všeobecného uznání produktu a dojem, že se jedná o standardní nabídku. Je velmi pronikavým médiem, umožňuje opakovat sdělení několikrát za sebou. Reklama dává možnost ztvárnit společnost a její produkty prostřednictvím uměleckého využití tisku, zvuku a barev. Mezi relativně nová reklamní média patří také reklamní publikace obsahující běžné články, které nelze odlišit od novin a časopisů. Publicistické pořady, které jsou ve skutečnosti reklamami na produkty, vyzívající diváky k okamžitému objednání zboží přes telefon, což přináší okamžitě měřitelné výsledky. Internetová reklama umožňuje společně umístit reklamu na webové stránky, kde se může zájemce jedním kliknutím dostat na kompletní jejich nabídku nebo si může objednat výrobky či služby.

Steinová⁵⁷ uvádí, že hlavním cílem reklamy na internetu je, stejně jako při využití klasických médií, ovlivnit nákupní rozhodování potenciálních zákazníků. Reklama na internetu se však liší svoji interaktivitou, zákazník má možnost dozvědět se maximální množství informací i si přímo produkt či službu objednat. Tento druh marketingu má velkou šanci oslovit jen požadovaný segment trhu. Dle marketingových odborníků je internetová reklama chápána jako průnik reklamy tradiční a přímého marketingu, z čehož plyne, že je schopna oslovit velké množství lidí a přitom velmi cíleně. Reklamu

⁵⁶ KOTLER, P. *Marketing management*. 11. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education International, Prentice Hall, 2003. 706 s. ISBN 0-13-049715-0.

⁵⁷ STEINOVÁ, M.; HLUCHNÍKOVÁ, M.; PŘÁDKA, M. *E-marketing II*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2003. 107 s. ISBN 80-248-0351-8.

na internetu lze rozdělit podle její distribuce na dvě podskupiny, a to na reklamu na world-wide-web stránkách a na emailovou reklamu. Reklamní plochou může být jakákoli část webové stránky, a to ve formě reklamního proužku, pozadí stránky, libovolně zvoleného odkazu na stránce nebo samotného reklamního textu. Ve stejném rozsahu lze využít i elektronickou poštu, ale pro tu platí určitá pravidla. Na rozdíl od prezentace na webu může oslovit pouze ty uživatele, kteří dobrovolně poskytli svoji emailovou adresu. Tato pomyslná nevýhoda je výborně kompenzována její účinností, neboť dle průzkumů sdělení zaslané prostřednictvím elektronické pošty vyvolá až desetkrát větší odezvu než v případě reklamního proužku.

4.1.2 Podpora prodeje na internetu

Podpora prodeje je podle Steinové⁵⁸ využívána většinou organizací na světovém trhu díky tomu, že podpora prodeje je managementem podniků považována za efektivní nástroj vedoucí k rychlé stimulaci prodeje. Podle Americké marketingové asociace je podpora prodeje: „Mediální a nemediální tlak použitý na předem stanovenou, omezenou dobu na úrovni spotřebitele, maloobchodníka či velkoobchodníka za účelem stimulace prvního nákupu, zvýšení spotřebitelské poptávky či zlepšení dostupnosti výrobku.“⁵⁹ Díky vhodně zvolenému prostředku podpory prodeje lze změnit hodnotu, kterou spotřebitelé tradičně ve výrobku spatřují, ve snaze změnit zákazníkovo kupní chování. U internetové podpory prodeje jde pouze převedením klasických nástrojů do virtuálního prostředí. Uplatnění internetu v podpoře prodeje může být efektivním nástrojem zvyšování objemu či rychlosti prodejů. Význam získání stálého zákazníka loajálního vůči značce, výrobci nebo obchodní jednotce v podmínkách ostré konkurence představuje čím dál významnější předpoklad existence na trhu. Základem dlouhodobého vztahu se stává znalost zákazníka, jeho potřeb a preferencí. Podmínkou budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a s nimi související loajality jsou založené na poskytování stálé kvality produktů či služeb, naplnění zákaznických očekávání, zodpovědnost vůči zákazníkům a oboustranná komunikace, kterou internet nabízí. Ze zákazníka se tím postupně stává partner. Pro podporu přízně

⁵⁸ STEINOVÁ, M.; HLUCHNÍKOVÁ, M.; PŘÁDKA, M. *E-marketing II*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2003. 107 s. ISBN 80-248-0351-8.

⁵⁹ American Marketing Association: *Marketing Terms Dictionary*. [online]. [cit. 2. 3. 2008]. Dostupné na <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>>.

zákazníků jsou sestavovány rozmanité věrnostní programy zvýhodňující opakovaný nákup. Předpokladem atraktivity věrnostního programu se stává optimální mix „hard“ benefitů, jako jsou slevy, bonusy a kupony, a „soft“ benefitů, kterými jsou newslettery, přidané služby apod. Dle zákazníků jsou soft benefity důležitější. Základní rozdělení podpory prodeje na internetu je na spotřebitelskou podporu prodeje – B2C a podporu prodeje obchodníkům – B2B.

4.1.3 Public Relations na internetu

Kotler⁶⁰ uvádí, že je vhodné, aby se firma konstruktivně chovala nejen ke svým zákazníkům, dodavatelům a dealerům, ale také k široké veřejnosti. Ta může při realizaci cílů společnosti napomáhat nebo překážet. Mezi hlavní činnosti oddělení PR lze řadit vztahy s tiskem, publicit produktu, firemní komunikace, lobbování a poradenství. Společnosti se čím dál více přiklánějí k tomu, aby se public relations více orientovaly marketingově, aby zaměřili svoji činnost na podporu propagace a vytváření image organizace. Vznikl tak nový pojem - marketingové public relations, které mají úkoly více marketingově orientovány, např. na pomoc při zavádění nových produktů, pomoc při přemístění produktu v etapě zralosti, propagace určité kategorie produktů, ovlivňování konkrétních cílových skupin, obhajoba produktů, které se dostaly do konfliktu s veřejností, a budování image společnosti tak, aby se to příznivě projevilo na produktech organizace.

Podle Blažkové⁶¹ mají public relations své místo i na internetu, kde firemní stránky mohou být využity tak, že společnost vytvoří zvláštní sekci pro novináře, kde lze nalézt různé tiskové zprávy, prohlášení či postoje k některým otázkám. Společnost by měla být opatrná na informace, které na svých stránkách zveřejňuje, neboť novináři pro své články často využívají právě informací nalezených na stránkách společnosti. Organizace by si měla uvědomit, jaké zájmové skupiny mohou mít na ni vliv, a těmto poskytnout v rámci možností všechny informace, které by mohly požadovat. Často jsou také internetové stránky využívány ke zveřejňování firemních publikací, jako jsou výroční zprávy, katalogy, firemní noviny a časopisy.

⁶⁰ KOTLER, P. *Marketing management*. 11. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education International, Prentice Hall, 2003. 706 s. ISBN 0-13-049715-0.

⁶¹ BLAŽKOVÁ, M. *Jak využít internet v marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.

4.1.4 Přímý marketing

Přímý marketing slovy Petera⁶² znamená přímý prodej, zásilkový obchod, poštovní zásilky, síťový marketing atd. a vylučuje velkoobchod i maloobchod z distribučního řetězce, jelikož prodává přímo konečnému zákazníkovi. Může být vhodným prostředkem prodeje spotřebitelům i společnostem a získává na oblibě díky možnosti využití bezhotovostního platebního styku, rychlé reakce zásilkového obchodu na objednávky a hlavně čím dál vyšší míře využívání internetu k nákupům výrobků či služeb.

Direct Marketing Association definovala přímý marketing takto: „Přímý marketing je interaktivní marketingový systém, který využívá jednoho či více reklamních médií k vyvolání měřitelné reakce anebo transakce z libovolného místa.“⁶³ Kotler dle Steinové⁶⁴ zdůrazňuje měřitelnost odezvy, kterou je de facto objednávka zákazníka. Dnes však nejde pouze o zajištění objednávky přímé, ale současný přímý marketing se orientuje na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Mezi hlavní charakteristiky přímého marketingu patří fakt, že sdělení je určeno pouze konkrétní osobě a může být zpracováno tak, aby na tuto osobu působilo, dále je možné toto sdělení přichystat velmi rychle a lze jej interaktivně měnit dle reakce zákazníka. Přímý marketing na WWW stránkách vychází z principu směřování nabídky dovnitř podniku. Zákazníci sami vyhledávají informace o produktech a internet jim toto hledání zefektivňuje. Podnik zveřejněním nabídky svých produktů na internetových stránkách získává přístup k většímu trhu, k novým zákazníkům za vynaložení nižších nákladů. Díky mapování má podnik informace o každém návštěvníkovi a může mu pro příští návštěvu upravit prostředí stránky nebo nabídnout prioritně zboží, o které měl při minulé návštěvě největší zájem. Další formou přímého marketingu jsou emailové zásilky, kdy společnost zasílá zaregistrovaným zájemcům reklamní prospekty.

Podle D. E. Schultze⁶⁵ lze přímý marketing rozdělit do tří hlavních skupin a to na přímou odezvu, databázový marketing a přímou nabídku.

⁶² PETER H., *Efektivní marketing*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2002. 192 s. ISBN 80-242-0893-8.

⁶³ American Marketing Association: *Marketing Terms Dictionary*. [online]. [cit. 2. 3. 2008]. Dostupné na <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>>.

⁶⁴ STEINOVÁ, M.; HLUCHNÍKOVÁ, M.; PŘÁDKA, M. *E-marketing II*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2003. 107 s. ISBN 80-248-0351-8.

⁶⁵ SHULTZ, DON E., *Moderní reklama – umění zaujmout*. 1. vyd. Grada Publishing, 1996. 668 s. ISBN 80-7169-062-7.

1. Přímá odezva (direct response)

Je komunikačním nebo prodejním sdělením, které je podáno za pomoci média, kterým je v našem případě internet, se snahou dosáhnout přímé reakce od zákazníka, kde za reakci je považováno zakoupení zboží či objednání služby. Přímou reakci lze rozdělit na jednoetapovou, kde jde o přímé objednání produktů, a dvouetapovou, kde se před vlastním objednáním objeví mezikroková spojená s požadavkem na poskytnutí bližších informací.

2. Databázový marketing

Je vyšším stupněm marketingu přímé odezvy a jde o integrovaný systém organizací, kterým se ukládají relevantní informace o zákaznících, které lze dále využít pro předpokládaný vývoj klientely v určitých obdobích či pro určení počtu klientů z určitého regionu atd. Tyto informace jsou nesmírně důležité pro určování dílčích strategických plánů.

Řada firem si dle názoru Kotlera⁶⁶ pleť seznam adres zákazníků s databází zákazníků. Zatímco je seznam adres zákazníků pouhým souborem jmen s adresami a telefonními čísly, databáze zákazníků obsahuje mnohem více informací. Je to organizovaný soubor důležitých dat o stávajících nebo potenciálních zákaznících, který musí být neustále aktualizován a musí vyhovovat podmínkám požadovaných marketingových úkolů, jako je získávání zákazníků, jejich filtrace, prodej produktů a služeb a péče o vztahy se zákazníky. Marketing databáze je proces, za pomoci kterého se vytváří a udržuje databáze zákazníků k účelům navazování kontaktů a uzavírání obchodních transakcí.

3. Přímá nabídka (Direct mail)

Tato forma přímého marketingu zahrnuje podle Steinové⁶⁷ všechny formy přímého kontaktu s klienty stávajícími i klienty potenciálními prostřednictvím pošty. Ke vhodnému oslovení stávajících klientů lze využít databázového marketingu, kde díky relevantním informacím o zákaznících, na základě kterých lze zákazníky diverzifikovat za pomoci filtru nastaveného dle požadavků, kterými např. mohou být cílové skupiny, pro které jsou pobyty

⁶⁶ KOTLER, P. *Marketing management*. 11. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education International, Prentice Hall, 2003. 706 s. ISBN 0-13-049715-0.

⁶⁷ STEINOVÁ, M.; HLUCHNÍKOVÁ, M.; PŘÁDKA, M. *E-marketing II*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2003. 107 s. ISBN 80-248-0351-8.

určeny, a na základě takto vyfiltrovaných respondentů, lze vytvořit seznam klientů, kteří budou osloveni.

4.1.5 Marketingový výzkum na internetu

Součástí marketingového řízení společnosti je podle Kotlera⁶⁸ marketingový výzkum. Marketingoví manažeři často požadují vypracování studií, které se zaměřují na specifické problémy a příležitosti společnosti. Potřebují například znát konkurenční postavení organizace na trhu, preference zákazníků, prognózu poptávky, účinnost propagace atd. Marketingový výzkum je systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým společnost stojí. Využívají se k tomu interní zdroje, státní publikace, periodika, knihy a komerční údaje.

Marketingový výzkum bez vazby na ostatní marketingové činnosti postrádá smysl, stejně tak i naopak. Bez marketingového výzkumu si, jak zmiňuje Blažková⁶⁹, nelze představit úspěšný management marketingu pro zajištění přání a služeb zákazníků, pro porozumění trhu, na kterém společnost podniká, pro nalezení nevyužitého místa na trhu. Marketingový výzkum slouží ke specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci požadovaných informací sloužících k rozvoji společnosti ve smyslu „vše pro klienta“. Výzkum je velmi důležitý, jelikož může manažerům pomoci správně rozhodnout o umístění investovaných peněz ke spokojenosti klientů a tím přispět k udržení stálé klientely.

⁶⁸ KOTLER, P. *Marketing management*. 11. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education International, Prentice Hall, 2003. 706 s. ISBN 0-13-049715-0.

⁶⁹ BLAŽKOVÁ, M. *Jak využít internet v marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Problémem velkého počtu společností v České republice je nedostatečné využití možností, které skýtá e-marketing. Se stejným problémem se potýkají i Lázně Luhačovice, a. s. Využití internetu jako prostředku k umístění reklamy, podpory prodeje, public relations, přímého marketingu, elektronického obchodování, marketingového výzkumu nebo platebního nástroje je takřka neomezené a lázně patří k organizacím, které tyto možnosti nedostatečně využívají.

Lázně mají poměrně dobře vytvořené internetové stránky, které je možno nalézt na adrese <http://www.lazneluhacovice.cz>, což je vhodně zvolená adresa, kterou si člověk snadno zapamatuje a může se tak na stránky dostat bez složitějšího vyhledávání přes internetové vyhledávače.

Kromě samotných internetových stránek ve vlastnictví společnosti lázně využívají reklamu formou textových odkazů a reklamních textů umístěných na cizích internetových stránkách s tematikou věnovanou cestovnímu ruchu, ale drtivá většina reklamy se nachází na českých webových portálech, což bohužel nepřispívá k přílivu hostů ze zahraničí, hlavně Německa či Rakouska. Pouze na třech zahraničních internetových stránkách je upoutávka pro návštěvu lázní, což je reklama z mého pohledu nedostačující.

Emailovou reklamu lázně využívají ve velmi malé míře a jsou zde obrovské nevyužité možnosti, které by mohly společnosti pomoci k vylepšení konkurenceschopnosti.

Lázně využívají internetu pouze pro podporu B2C. Na internetových stránkách lze nalézt nabídku slev a akcí, která je velmi kvalitně vytvořena. Mezi hlavní nabídkou slev pobytů mohou klienti nalézt například pro samoplátce Zvýhodnění paušálních pobytů a pro klienty využívající příspěvkovou lázeňskou péči Slevu pro příspěvkovou lázeňskou péči, a to formou dnů pobytu zdarma. Krom slev pobytů nabízí lázně v rámci programu péče o zdraví zaměstnanců pobyty pro zaměstnance a společnosti, které jsou přizpůsobeny na konkrétní profesní skupinu pro obnovu fyzické a duševní kondice a na prevenci možných zdravotních rizik spojených s vykonáváním dané profese.

Internetové stránky umožňují klientům závazně si online objednat vybraný pobyt za pomoci sofistikovaně sestaveného seznamu různých druhů pobytů rozdělených podle základního druhu pobytu (lázeňský léčebný, regenerační, relaxační, wellness atd.), dále rozděleného podle poskytnuté služby (regenerace dýchacích cest, rehabilitace pohybového ústrojí, pobyt pro diabetiky apod.), dále členěného podle kritérií možnosti ubytování, kategorie a sezony, podle kterých se odvíjí cena pobytu. Co se objednávání pobytů cestou internetu týče, zde musím podotknout, že lázně nabízí možnost platby šesti nejvíce využívanými platebními kartami.

Je velkou škodou, že lázně neposkytují slevu při objednání pobytu přes internet s platbou převodem z účtu na účet. Motivovat klienty k objednávání pobytů přes internet je z mého pohledu výhodné, jelikož sám klient zadá do databáze společnosti potřebné údaje, což snižuje plýtvání zdroji v souladu s filozofií Lean. Další výhodou je, že klient zaplatí pobyt převodem z účtu na účet, což je také pro společnost velmi výhodné.

Internetové stránky Lázní Luhačovice, a. s. obsahují dostatek informací pro podporu informovanosti veřejnosti o důležitých událostech konaných v areálu Lázní Luhačovice nebo za jejich podpory. Internetové stránky obsahují informace o událostech roku, tiskové zprávy a archiv elektronické podoby Lázeňských listů, které jsou vydávány vlastním nákladem lázní jednou měsíčně, což je výborný krok k podpoře PR přes internet. V listech nalezneme informace o nejvýznamnějších událostech předešlého měsíce, rozhovor s významným hostem lázní, politické a obchodní informace spojené s během lázní, kulturní program na stávající měsíc a mnoho dalších.

Co na internetu ovšem chybí, jsou zveřejněné zprávy z tiskových konferencí, které se konají u různých příležitostí, kdy společnost uzná za vhodné informovat mediální veřejnost o chystaných změnách, popř. o vývoji společnosti.

Lázně Luhačovice, a. s. mají databázi organizovaného souboru důležitých dat o stávajících nebo potenciálních zákaznících. Samozřejmostí je 100 % databáze klientů léčených v lázních, neboť pro potřeby pojištění je potřeba udržovat tuto databázi. U ostatních klientů zúčastňujících se různých relaxačních, regeneračních nebo wellness pobytů neobsahuje databáze takové množství informací, ale pro potřeby marketingu tyto zcela dostačují. Vkládání nových dat do databáze je z části automatizované. A to díky objednávání pobytů přes internet, kde klient zadá všechna důležitá data do interaktivního

formuláře, který jedním kliknutím odešle na server společnosti, a tím provede aktualizaci databáze.

Lázně bohužel nevyužívají internetu k zjišťování informací důležitých pro strategické rozhodování. A to ani cestou interaktivního dotazníku na svých stránkách, ani cestou dotazníků zasílaných elektronickou poštou.

5.1 Návrhy řešení

5.1.1 Využití reklamy cestou elektronické pošty

Lázně využívají minimálně této extrémně levné formy marketingu, díky které by na přání klientů, ať stávajících, tak potenciálních, mohly upozorňovat na slevy či nově nabízené produkty ve svém portfoliu. Tato forma přímého marketingu je velmi levná a účinná, proto by lázně měly na své internetové stránky umístit možnost objednání této služby. Ta by mohla být přímo propojena s marketingovým výzkumem prostřednictvím internetu.

Elektronická pošta se stala s rozvojem internetu velmi významným nástrojem e-marketingu a také jednou z hlavních opor manažerů marketingu. Proto by měly Lázně Luhačovice, a. s. začít tohoto marketingového prostředku více využívat.

Společnost by měla nabídnout svým klientům možnost elektronickou poštou posílat dotazy, stížnosti a doporučení. Tato služba bude klienty jistě pozitivně ohodnocena, jelikož bude na první pohled vidět, že je klient u společnosti na prvním místě. Bude nutné počítat s mírným nárůstem nákladů na mzdy v administrativě, ale dozajista by stačilo přijmout výpomoc z řad studentů na částečný úvazek, která by dotazy, stížnosti a doporučení buď sama vyřizovala, nebo zpracovávala k dalšímu vyřízení a přeposílala na máily odpovědných osob, které mají v kompetenci vyjádřit se k danému e-mailu. Klient, který má možnost se zeptat na jakýkoli dotaz či nejasnost a má pocit, že o něj firma stojí a záleží jí na něm, dozajista zvolí právě tuto společnost jako svého společníka. Zvláště v dnešní uspěchané době by určitě vzal každý klient za vděk, pokud by mohl pouze poslat dotaz s informacemi o věku a jiných požadavcích a obratem by do 24 hodin obdržel cenovou nabídku, co mu lázně mohou nabídnout. I zpětná vazba na stížnosti a doporučení může mít velký psychologický efekt. Pokud je klient nespokojený či mu něco při pobytu chybělo a vyjádří se k této skutečnosti, ocení, pokud mu dojde odpověď, ať už

se jedná o poděkování za návrh s tím, že bude jistě zařazen do návrhů k projednání, či že se na vyřešení problému již pracuje. I pouhá upřímná omluva za vzniklou situaci dokáže své a může vést nejen k udržení pozitivního svazku mezi klientem a společností, ale i k posílení tohoto svazku.

Dále na internetových stránkách společnosti chybí formulář, za pomoci kterého by si organizace mohla vytvářet seznamy současných i potenciálních zákazníků, kteří mají zájem o zasílání novinek, speciálních nabídek, aktuálních slev. Tato služba spadá do tzv. autorizovaných reklamních e-mailů a je výbornou možností, jak upevnit vztahy se současnými klienty a jak upoutat nové klienty. Poskytnutí této služby by vyžadovalo zcela minimální náklady. Správce internetových stránek musí pouze vytvořit podle návrhu managementu formulář, kde si klient zvolí druh zpráv, o které má zájem, a zapíše svoji internetovou adresu, na kterou si přeje zprávy zasílat. Formulář bude interaktivně propojen s databází a ta následně s aktualitami vkládanými na internetový portál. Ve chvíli, kdy bude nová aktualita vložena, automaticky se zašle podle kategorie na e-maily klientů, kteří si službu objednali. Reklamní pošta může mít formu buď pouze klasického textu, který je pro klienta na první pohled dosti nezajímavý, nebo může dopis vypadat jako internetová stránka, kde je možné využít všech možností HTML a zaujmout tak klienta. Každý klient má jinak nastaven svůj mailový prohlížeč, proto by měla být ve formuláři volba, zda si klient přeje obdržet pouze prostý text nebo interaktivní webovou stránku. Zasílaná reklama v HTML rozhraní by měla být koncipována tak, aby i pro klienta, který si bude číst zprávu např. z mobilního telefonu či PDA, měla stejnou informační hodnotu jako při prohlížení přes klasický prohlížeč.

Pro zvýšení efektivity obou výše zmíněných variant využití reklamy přes elektronickou poštu bych doporučil využít tzv. reklamní vsuvky, za pomoci které by byl klient spraven o nejžhavějších aktualitách.

Další možností využití elektronické pošty v e-marketingu je emailová kampaň. Emailovou kampaň ve vlastní režii bych lázním vřele doporučil, jelikož tak lze upevnit vztahy se stávajícími klienty. Navrhoval bych společnosti tento druh kampaně provádět sezónně. Marketingové oddělení musí připravit vhodně zpracovaný tzv. newsletter, který musí obsahovat nejen reklamní nabídku, ale i užitečné informace. Vhodně zvoleným obsahem a periodicitou musí být dosaženo u klienta pocitu péče o něj, snahy lázní udržet si jeho přízeň a snahy nabídnout mu jen to nejlepší. V opačném případě by mohl být tento newsletter považován za tzv. spam neboli nevyžádanou reklamu a v tom

případě by došlo naopak k zanevření klienta na společnost. Kromě kampaně ve vlastní režii je samozřejmě možné využít i placenou formu reklamy. Jedná se o tzv. outsourcingové využití, kdy je oslovena společnost, která nabízí zpracování a uskutečnění emailové kampaně. Tyto druhy kampaní jsou poskytovány především poskytovateli emailů zdarma nebo společnostmi zabývajícími se tvorbou databáze emailů. Všichni soukromí uživatelé mailů tyto emailové schránky mají zřízené, někteří i více než jednu, a tak je možné naráz oslovit obrovské množství potenciálních klientů. Díky vstupním dotazníkům při registraci klientů těchto emailů je možné snadno vyfiltrovat požadovanou skupinu lidí, kterým má být email doručen. Náklady spojené s realizací takovéto kampaně jsou nemalé a odvíjí se od počtu odeslaných emailů, jejich kapacity, charakteru, výběru cílové skupiny a nejen od těchto aspektů. V případě, že si společnost nechá navrhnout grafický vzhled v HTML formátu, zaplatí čtyři až deset tisíc korun. Podle statistik je v průměru při těchto kampaních osloveno sto až dvě sta tisíc lidí na českém trhu. Z výše uvedeného je jasně patrné, že je tento druh emailové reklamy finančně náročný a účinnost projektu není zaručena. Proto bych lázním nedoporučoval tento druh kampaně, pokud by se nechystaly přijít na trh s něčím vážně převratným nebo pokud by marketingové oddělení nevymyslelo určitý druh seriózně provedené virální reklamy, kterou by si následně adresáti mezi sebou šířili díky výbornému nápadu či zpracování.

5.1.2 Marketingový výzkum za pomoci internetu

Lázně vůbec nevyužívají internetu ke zpětné vazbě klientů ohledně jejich spokojenosti s pobytem, vybavením, kulturním programem a mnoha dalšími pro spokojenost klienta klíčovými charakteristikami zaručujícími lázním opětovné vybrání lázní klienty v budoucnosti. Dále lze interaktivní výzkum využít pro návrhy návštěvníků webových stránek, zda postrádají některé služby či informace, které by ocenili.

Marketingový výzkum je pro každou společnost, která chce být lepší než konkurence, velmi důležitý, jelikož se za jeho pomoci může organizace postupně přizpůsobovat trendům svých zákazníků, jejich preferencím, a to s předstihem dříve, než nastane odliv klientů ke konkurenci. Spojení marketingového výzkumu s internetem přináší vysokou rychlost zpětné vazby

zjišťovaných dat za minimálních nákladů s možností zasáhnutí velkého množství respondentů za jejich minimálního úsilí a s možností okamžitého zpracování výsledků. Možnými nevýhodami jsou samozřejmě omezení reprezentativního vzorku a nemožnost osobního setkání, které napomáhá k analýze i neverbálních projevů.

Tento druh výzkumu bych lázním velmi doporučoval, protože je potřeba být stále jeden krok před konkurencí a toho lze docílit zejména tím, že bude management vědět, co od lázní klienti očekávají, požadují a s čím nejsou spokojeni.

Tyto informace lze získat za pomoci několika metod. Lázním bych navrhol postupně využívat všechny metody, které níže zmíním. Jak jsem již uvedl, je potřeba mít neustálou zpětnou vazbu a té se dá docílit dotazníkem na webu. Dotazník je komplexní prostředek k získání požadovaných informací. Tuto metodu bych doporučil použít před tvorbou plánů na novou sezónu. Společnost má určitý rozpočet a volné finance, které má na kulturu a vylepšení prostředí objektu lázní. Právě o těchto rozhodnutích by měli pomoci rozhodnout respondenti, protože ti ví nejlépe, co jim v lázních chybí nejvíce.

Další metodou je on-line anketa, což je zjednodušený dotazník a obsahuje pouze jednu až dvě otázky. Výhodou je jednoduchost a rychlost získání informací, ale nevýhodou je nízká vypovídací schopnost dat. Proto bych tuto metodu doporučil pouze jako informativní, například pokud budou lázně uvažovat o finančně náročnější aktualizaci designu internetových stránek, je možné se návštěvníků zeptat, zda by o to vůbec stáli.

V závislosti na začlenění elektronické pošty do nástrojů marketingu lázní bych doporučil stěžejní dotazníky zasílat emaily, popř. bych na probíhající dotazování upozornil cestou pravidelně zasílaných newsletterů.

Vyplnění dotazníků, jelikož jsou pro marketingové oddělení velmi důležité, by mělo být motivováno možností výhry pro ty, co se rozhodnou odpovídat neanonymně, což nám zvýší důvěryhodnost výsledků a také množství vyplněných dotazníků. Výhry nemusí být velké, avšak by měly být motivační, jako např. poukázka na masáž v rámci objednaného pobytu.

Nyní jsem popsal, jak by měly lázně využít marketingového výzkumu za pomoci internetu s nutnou účastí respondenta. Marketingový výzkum lze však díky možnostem internetu provést i bez přímého vědomí člověk, i tyto informace mohou být společnosti také ku prospěchu. Lze zjistit IP adresu návštěvníka, za pomoci které se dá přizpůsobit obsah titulní stránky

a nabídnout návštěvníkovi jako první ty informace, o které se zajímal při poslední návštěvě, popř. návštěvách. Dále je možné zjistit, z jakých internetových stránek návštěvníci nejčastěji přicházejí, což může pomoci objasnit, jaké internetové vyhledavače jsou používány nejčastěji a zaměřit se na reklamu právě na těchto stránkách.

Lázně by měly v rámci získávání dat potřebných k marketingovému rozhodování využít co nejvíce z výše zmíněných možností. Náklady jsou stejně jako u elektronické pošty minimální, je zapotřebí pouze zainvestovat do vytvoření potřebných formulářů na internetových stránkách a do vypracování algoritmu pro automatické zpracování a tvorbu výstupů potřebných pro další zpracovávání marketingových oddělením.

5.1.3 Reklama na zahraničních webových stránkách

Lázně nabízí možnost využití svých léčebných, rehabilitačních a relaxačních pobytů pouze na třech zahraničních internetových portálech. Jelikož jsou zahraniční klienti velmi důležitou složkou portfolia klientely, měly by se lázně zaměřit na spolupráci s velkými zahraničními webovými portály zabývajícími se nabídkou rekreačních, relaxačních a rehabilitačních pobytů.

Lázně mají velmi slabou reklamu na zahraničních internetových portálech. Přitom reklama na internetu je v dnešní době nepostradatelnou součástí marketingu a zvláště při současném odlivu zahraniční klientely by se měly lázně na reklamu na zahraničních portálech zaměřit. Společnost by měla navázat kontakt s největšími německými a rakouskými portály zabývajícími se cestovním ruchem, nabídkou lázeňských a rekreačních zařízení. Dále by společnost měla zjistit výši nákladů spojených s umístěním reklamy. Podle zjištěných hodnot pak může rozhodnout, zda zvolit pouze klasickou stránku věnovanou prezentaci nabízeného ubytování a služeb nebo krátkodobě zainvestovat i do reklamního banneru upoutávajícího k návštěvě lázní.

Pro rozhodnutí, zda navýšit rozpočet marketingového oddělení pro oslovení nových zahraničních klientů, by byla nutná hlubší analýza předpokládaného počtu oslovených respondentů. Právě zde lze využít pro získání přibližné představy o úspěšnosti umístěné reklamy na webových portálech marketingového výzkumu za pomoci internetu a metody zjišťování návštěv z internetových stránek, pomocí které jednoduše zjistíme např., zda si

klient, který přišel na stránky lázní ze stránek, na kterých mají umístěnu reklamu, rezervoval ubytování apod.

Po takovéto analýze je nutné rozhodnout, jaké budou následovat kroky, zda reklamu zrušit nebo zda naopak oslovit další portály a šířit reklamu dále.

5.2 Přínos návrhů řešení

Implementací výše zmíněných návrhů řešení společnost Lázně Luhačovice, a. s. dosáhne svého zviditelnění efektivní nabídkou svých produktů.

Tím, že lázně klientům umožní cestou elektronické pošty dotazovat se na pobyty, vyřeší pro mnoho lidí, kteří mají obtíže s orientací na internetových stránkách nebo jen nemají čas, problém s vyhledáním správného pobytu. Pokud by na vyřizování mailů nenašel podnik kapacity u stávajících administrativních pracovníků, hlavně v době sezónní špičky, může kapacitu navýšit zaměstnáním pomocné síly na částečný úvazek. Implementace tohoto návrhu by znamenala v mezním případě nárůst mzdových nákladů asi o 7 425 Kč, při hrubé mzdě 5 500 Kč. Tento možný nárůst nákladů je podle mne více než přijatelný, když vezmeme v potaz, že touto službou klienti v podniku získají společníka při výběru rekreačního, rehabilitačního či relaxačního pobytu, a to je v dnešní době, kdy jsou zákazníci čím dál více zvyklí na zvyšující se komfort, velmi důležité.

Pokud společnost umístí na svých stránkách možnost objednání automatického zasílání aktualit, slev, lázeňských novin či katalogů, zajistí si tím nejen rozšíření databáze emailových adres stávajících či potenciálních klientů, ale i automatické zasílání vyžádané reklamy. Implementace tohoto návrhu by znamenala dle konzultace s IT specialistou jednorázovou odměnu administrátorovi internetových stránek v předpokládané hodnotě 1 000 Kč za vytvoření formuláře pro objednání automatického zasílání požadovaných informací.

Přínos emailové kampaně je nesporný a lázně by měly využívat interní databáze emailových kontaktů k zasílání sezónních nabídek pobytů. Náklady na tuto kampaň jsou nulové, v případě že by společnost nechtěla zasílat profesionálně vytvořené newslettery.

Emailové kampaně formou outsourcingu jsou finančně náročnější a společnost si musí promyslet, zda se jí tato investice vyplatí. Náklady na kampaň by znamenaly dle hrubého propočtu při oslovení 200 000 adresátů:

20 000 Kč rozeslání jednoho e-mailu při běžné tržní ceně 0,10 Kč za email,
5 000 Kč vypracování jednoho newsletteru při průměrné ceně 1 000 Kč za hodinovou práci grafika.

Kampaň by tedy dle předpokladu společnost stála 25 000 Kč. Návratnost této investice lze spočítat hůře, jelikož závisí na tom, jaký produkt si oslovený klient objedná, ale dle statistik je tento druh kampaně dvacetkrát až padesátkrát účinnější než reklamní bannery na internetových stránkách.

Přínos marketingového výzkumu nebo ankety, které jsou prováděny emailem anebo přes internetové stránky, je pro marketingové oddělení společnosti velký. Organizace díky němu ví, co stávající či potenciální klienti očekávají a požadují, popř. má zpětnou vazbu na to, co se během pobytu klientům zamlouvalo a co nikoli. Nejdůležitější je, že náklady vynaložené na výzkum prováděný přes internet jsou oproti výzkumu klasickému nesrovnatelně nižší. Cena za vytvoření a implementaci formuláře pro tyto potřeby je dle konzultace s IT specialistou cca 800 Kč.

Umístění reklamy na zahraniční internetové stránky zabývající se cestovním ruchem je nutné pro oslovení potenciálních zahraničních klientů a dle mého názoru by byl přínos jistý. Pro určení nákladů by bylo nutné zjistit, které servery zabývající se v Německu a Rakousku cestovním ruchem jsou největší a tyto oslovit ke zjištění jejich nabídek, podle kterých by se management rozhodl, zda reklamu na servery umístí celoročně či pouze před hlavní sezónou.

6 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce na téma management lázní bylo analyzovat vnější a vnitřní prostředí společnosti a na základě těchto rozborů nalézt ideální kombinaci využití silných stránek, příležitostí a minimalizace hrozeb a slabých stránek.

Pro rozbor vnějšího prostředí jsem použil analýzy STEPE, která zkoumá prostředí sociální, technické a technologické, ekonomické, politické a právní, ekologické. Na základě zpětné syntézy těchto dat jsem dospěl k závěru, že společnost může využít tržních příležitostí, kterými jsou:

- růst životní úrovně v ČR;
- rozvoj technického a technologického prostředí;
- trend zdravého životního stylu;
- informační a telekomunikační technologie;
- stárnutí populace;
- pozice lázní v regionu;
- kvalita minerálních pramenů;
- dotace z fondů EU,

a naopak by měla být ve střehu před hrozbami, kterými jsou:

- konkurence;
- reformy v oboru zdravotnictví;
- kurz české koruny vůči euru;
- dopravní infrastruktura.

K rozboru prostředí vnitřního jsem použil principu klíčových faktorů, který se zabývá klasifikací základních faktorů společnosti, kterými jsou lidské zdroje, výzkum a vývoj, finanční situace, úroveň účetnictví a plánování, marketing a organizační úroveň, image organizace. Situační analýzou vnitřního prostředí jsem zjistil, že mezi silné stránky společnosti patří:

- čerpání z fondů EU;
- výsledky hospodaření;
- informační technologie;
- segmentace nabídky programů;
- kvalita léčebných pramenů;
- získané certifikáty a ocenění;
- cestovní a informační agentura Luhanka,

ale naopak lázně by měly dbát na vylepšení slabých stránek, mezi které náleží:

- nedostatečný výzkum a vývoj;
- nepřitažlivé kulturní akce;
- technický stav budov;
- nízká jazyková vybavenost personálu;
- využití internetových technologií.

Pro zjištění vlastního problému jsem využil SWOT analýzy, jejímž úkolem je tvorba budoucích strategií, a to na základě kombinace silných a slabých stránek společnosti a příležitostí a hrozeb okolí. Podle odborné literatury by se měla společnost prioritně zaměřit na strategie využívající silné stránky a příležitosti a na strategie minimalizující stránky slabé a hrozby prostředí. Na základě těchto doporučení jsem dospěl k hlavnímu řešenému problému, kterým je nedostatečné využití internetových technologií, zejména využití reklamy cestou elektronické pošty, marketingový výzkum za pomoci internetu a reklama na zahraničních webových stránkách.

Elektronická pošta je velmi levnou formou reklamy. Společnosti bych doporučil nabízet klientům možnost elektronickou poštou zasílat dotazy, stížnosti a doporučení, což by zajistilo image organizace orientované na spokojenost zákazníka. Dále chybí služba orientovaná na klienty, kdy si klient objedná zasílání aktualit, aktuálních katalogů a slevových nabídek. Další možností využití elektronické pošty je reklamní kampaň ve vlastní režii. Všechny tyto druhy využití korespondence se zavedením nových služeb by pro lázně znamenaly minimální navýšení mzdových nákladů i nákladů spojených se zavedením nové technologie. Vyšší náklady by znamenalo využití elektronické pošty formou placené kampaně neboli využití outsourcingu. Tento druh reklamy je dosti nákladný a společnost by jej měla využít pouze v případě, že by se chystala přijít na trh s nabídkou, kterou by zaručeně přilákala nové klienty.

Dále bych lázním doporučoval využít marketingového výzkumu cestou internetu, díky kterému mohou získávat potřebná data k marketingovému rozhodování a zároveň mít neustálou zpětnou vazbu na spokojenost svých klientů a jejich návrhy na služby, které jim při pobytu chyběly. Dále touto cestou lázně mohou neustále navyšovat databázi kontaktů na své klienty, které mohou oslovit nabídkou přes elektronickou poštu. Náklady spojené s tímto druhem marketingového výzkumu jsou takřka nulové, pouze souvisejí s implementací nové technologie.

Dále jsem analýzou zjistil, že lázně mají nedostatečnou reklamu na zahraničních webových portálech věnovaných cestovnímu ruchu. Nabídka poskytování služeb zahraničním klientům je velmi důležitá, zvláště nyní, kdy zahraničních klientů ubývá. O zvoleném druhu reklamy bych se rozhodl až na základě podrobné analýzy výše nákladů spojených s umístěním reklamy na zahraniční weby a předpokládané úspěšnosti v oslovení nových klientů.

Z této práce je jasné, že pokud Lázně Luhačovice, a. s. začnou více využívat internetové technologie, mohou získat nové klienty a s klienty stávajícími či bývalými mohou udržovat blízký kontakt. Je velmi pravděpodobné, že se klienti spokojení s kvalitou služeb a s pocitem, že na nich společnosti záleží, budou do lázní vracet. Náklady, které jsem byl schopen vyčíslit, jasně ukazují, že nezatíží rozpočet společnosti ani v nejmenším.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

• Knižní prameny

BLAŽKOVÁ, M. *Jak využít internet v marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.

DONNELLY, J. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

GROVE, A. S. *Řízení orientované na výkon*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 184 s. ISBN 80-85943-60-3.

KARLOF, B. *Management od A do Z*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 307 s. ISBN 80-251-1001-X.

KLÍMA, J. *Makroekonomie*. 1. vyd. Brno: B.I.B.S. a.s., 2002. str. 124.

KOTLER, P. *Marketing management*. 11. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education International, Prentice Hall, 2003. 706 s. ISBN 0-13-049715-0.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing management*. 12. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education International, Prentice Hall, 2003. 706 s. ISBN 0-13-049715-0.

LEIGH, A. *Praktický rádce manažera*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1992. 189 s. ISBN 80-205-0264-5.

NĚMEČEK, P.; ZICH, R. *Podnikový management 1. díl*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2004. 60 s. ISBN 80-214-2779-5.

PETER H., *Efektivní marketing*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2002. 192 s. ISBN 80-242-0893-8.

POŠVÁŘ, Z; ERBES, J. *Management I*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 154 s. ISBN 80-7157-633-6.

SHULTZ, DON E., *Moderní reklama – umění zaujmout*. 1. vyd. Grada Publishing, 1996. 668 s. ISBN 80-7169-062-7.

STEINOVÁ, M.; HLUCHNÍKOVÁ, M.; PŘÁDKA, M. *E-marketing II*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2003. 107 s. ISBN 80-248-0351-8.

Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR. *Lázeňská péče 2006*. ÚZIS, 2007. 28 s. ISBN: 978-80-7280-660-7.

VÁGNER, I. *Systém managementu*. 2. vyd. Brno: Vydavatelství MU, 2007. 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.

• Právní pramen

Systém ASPI [CD-ROM]. ASPI, a. s.: Automatizovaný systém právních informací, 2007.

• Interní materiály společnosti Lázně Luhačovice, a. s.

Koncept léčebné péče v a. s. Lázně Luhačovice, 2007.

Příloha k účetní závěrce za rok 2006.

Výroční zpráva 2006.

Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu za r. 2006.

Zápis z tiskové konference Lázní Luhačovice, akciové společnosti, 14. 12. 2006.

• Elektronické prameny

American Marketing Association: Marketing Terms Dictionary. [online]. [cit. 2. 3. 2008]. Dostupné na <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>>.

Česká republika – oficiální webové stránky ČR: *Hrubý domácí produkt*. [online]. [cit. 12. 10. 2007]. Dostupné na www: <<http://www.czech.cz/cz/ekonomika-podnikani-veda/vseobecne-informace/hruby-domaci-produkt/>>.

Česká republika – oficiální webové stránky ČR: *Všeobecné informace*. [online]. [cit. 12. 10. 2007] Dostupné na www: <<http://www.czech.cz/cz/ekonomika-podnikani-veda/vseobecne-informace/>>.

- Český statistický úřad: *Česká republika v číslech*. [online]. [cit. 10. 10. 2007]. Dostupné na www: <<http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/1409-06-2006>>.
- Český statistický úřad: *Školní statistická ročenka*. [online]. [cit. 10. 10. 2007]. Dostupné na www: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/skolni_statisticka_rocenka>.
- Český statistický úřad: *Výdaje na ochranu životního prostředí v ČR*. [online]. [cit. 10. 10. 2007]. Dostupné na www: <<http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/p/2005-07>>.
- MŠP ČR. *Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. [cit. 1. 10. 2007]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=177404&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=46543f74eaeabf4c6fb8f395c85d0b51&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=809&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=31.08.2007>>
- Lázně Luhačovice – lázeňská léčba, wellnes, pobyty. *Certifikát jakosti*. [online]. [cit. 10. 12. 2007]. Dostupné na www: <http://lazneluhacovice.cz/cz/certifikat_jakosti.php/>.
- Lázně Luhačovice – lázeňská léčba, wellness, pobyty. *Cestovní agentura LUHANKA*. [online]. [cit. 10. 12. 2007]. Dostupné na www: <<http://lazneluhacovice.cz/cz/luhanka.php/>>.
- Lázně Luhačovice – lázeňská léčba, wellnes, pobyty. *Kongresová turistika*. [online]. [cit. 10. 12. 2007]. Dostupné na www: <http://lazneluhacovice.cz/cz/kongresova_turistika.php/>.
- Lázně Luhačovice – lázeňská léčba, wellnes, pobyty. *Lázně Luhačovice, a.s. opět v TOP 100 obdivovaných firem ČR*. [online]. [cit. 10. 12. 2007]. Dostupné na www: <<http://lazneluhacovice.cz/cz/aktuality-detaily.php?id=1002&archiv=1/>>.
- Lázně Luhačovice – lázeňská léčba, wellnes, pobyty. *Léčebné procedury*. [online]. [cit. 10. 12. 2007]. Dostupné na www: <http://lazneluhacovice.cz/cz/lazenske_procedury.php/>.

Lázně Luhačovice – lázeňská léčba, wellnes, pobyty: *Nabídka pobytů hrazených zdravotními pojišťovnami*. [online]. [cit. 12. 10. 2007]. Dostupné na www: <<http://lazneluhacovice.cz/cz/pobyty-hrazene-2008.php>>.

Lázně Luhačovice – lázeňská léčba, wellnes, pobyty. *Podpora vzdělávání*. [online]. [cit. 10. 12. 2007]. Dostupné na www: <<http://lazneluhacovice.cz/cz/podpora-vzdelavani.php>>.

Luhačovice. *Historie a folklór*. [online]. [cit. 1. 10. 2007]. Dostupné na www: <<http://www.luhacovice.cz/page/1614.historie-a-folklor-luhacovice/>>.

Luhačovice. *Historie minerálních pramenů*. [online]. [cit. 1. 10. 2007]. Dostupné na www: <<http://www.luhacovice.cz/page/1685.historie-mineralnich-pramenu-luhacovice/>>.

Luhačovice. *Lázně Luhačovice*. [online]. [cit. 1. 10. 2007]. Dostupné na www: <<http://www.luhacovice.cz/page/1333.lazne-luhacovice/>>.

SEZNAM PŘÍLOH

A	VÝROČNÍ ZPRÁVA 2006	81
B	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2006	85
C	PŘÍLOHA K ÚČETNÍ ZÁVĚRCE ZA ROK 2006.....	87

PŘÍLOHY

A VÝROČNÍ ZPRÁVA 2006

Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno :	Lázně Luhačovice, a. s.
Sídlo :	Lázeňské náměstí 436, 763 26 Luhačovice
Identifikační číslo :	46347828

Údaje o založení a vzniku společnosti :

Akciová společnost byla založena podle § 172 obchodního zákoníku. Jediným zakladatelem společnosti je Fond národního majetku ČR dle zakladatelské listiny ve formě notářského zápisu. Dne 30. 4. 1992 byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 809.

Předmět podnikání :

- Poskytování komplexní, příspěvkové a ambulantní lázeňské péče
- Poskytování odborných ambulantních zdravotnických služeb
- Správa a využití přírodních léčivých zdrojů
- Poskytování ubytovacích služeb
- Provozování hostinské činnosti
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Směnárenská činnost
- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor včetně činností s pronájmem spojených
- Pořádání kulturních produkcí
- Podnikání v energetických odvětvích – výroba a rozvod tepla, rozvod elektrické energie
- Taxislужba
- Provozování cestovní agentury
- Poradenství ekonomické, finanční a organizační poradenství v oblasti lázeňské péče, ochrany přírodních léčivých zdrojů a hostinské činnosti
- Provozování odstavných a parkovacích ploch pro vozidla
- Nakladatelská a vydavatelská činnost, vydávání periodického tisku
- Silniční motorová doprava osobní
- Kongresová činnost, pořádání a organizování seminářů a vzdělávacích kurzů
- Zprostředkování služeb
- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici
- Poskytování technických služeb
- Kopírovací práce

Základní kapitál společnosti : 100 165 000,- Kč

Majitel více než 20 % akcií společnosti :

Mimořádná valná hromada konaná dne 21. srpna 2006 určila, že **hlavním akcionářem společnosti Lázně Luhačovice, a. s. je pan Martin Burda**, který byl ke dni konání valné hromady vlastníkem akcií, jejichž souhrnná jmenovitá hodnota činila 95,72 % jejího základního kapitálu. Mimořádná valná hromada rozhodla v souladu s ustanovením § 183i odst. 1 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění o přechodu všech

ostatních účastnických cenných papírů – akcií společnosti Lázně Luhačovice, a. s. na pana Martina Burdu za protiplnění, které za 1 akcii o jmenovité hodnotě 1 000,- Kč činí 1 625,- Kč.

Orgány společnosti :

Představenstvo : Ing. Josef Krůžela, CSc. – předseda představenstva
 Ing. Eva Kropová – místopředseda představenstva
 Martin Burda – člen představenstva
 Ing. Vladislav Bednářský – člen představenstva
 JUDr. Ing. Jaroslav Široký – člen představenstva
 JUDr. Ing. Zdeněk Radil – člen představenstva

Dozorčí rada : Ing. Zdeňka Široká – předseda dozorčí rady
 Ing. František Bača – člen dozorčí rady
 Prof. MUDr. Vladimír Vondra, DrSc. – člen dozorčí rady

Zpráva o podnikatelské činnosti společnosti v roce 2006 a o stavu majetku

Největší část služeb poskytnutých společností Lázně Luhačovice, a. s. (dále jen „společnost“) v roce 2006 tvořily služby v oblasti léčebné, ubytovací a stravovací realizované především prostřednictvím lázeňských pobytů tuzemských a zahraničních hostů.

Část lázeňských pobytů se uskutečňuje ve formě komplexní a příspěvková lázeňská péče pro klienty zdravotních pojišťoven a větší část jako léčebné, ozdravné, relaxační a preventivní lázeňské pobyty pro hosty z tuzemska a ze zahraničí zajišťované individuálně, cestovními kancelářemi nebo firmami. Celkovou nabídku společnosti doplňují hotelové pobyty a ubytovací služby poskytnuté v souvislosti s kongresovou činností.

V roce 2004 společnost zavedla a používá systém zaručující kvalitu v oboru lázeňských léčebných a odborných ambulantních zdravotnických služeb, hotelových a gastronomických služeb dle požadavků normy DIN EN ISO 9001:2000. Certifikát osvědčující funkčnost zavedeného systému managementu kvality (QMS) byl společnosti udělen certifikačním místem TÜV CERT – TÜV Rheinland Group SRN. V roce 2006 byl stejným certifikačním orgánem proveden kontrolní audit, jenž potvrdil plnění požadavků uvedené normy a funkčnost zavedeného QMS.

Kromě výše uvedeného, společnost poskytovala služby související s lázeňskými pobyty hostů, především kulturní služby a služby cestovní agentury. V restauracích, kavárnách, cukrárně a prodejnách byly realizovány stravovací služby a prodej zboží.

Tržby byly dosaženy z pronájmů centrální výtopy, nebytových prostor a z pronájmů bytů. Společnost se také zabývala dodáním elektrické energie a tepla.

Služby jsou poskytovány v místě sídla společnosti – v Luhačovicích. Společnost nemá organizační složku v zahraničí.

Společnost se ve své činnosti věnovala údržbě lázeňského areálu a údržbě a ochraně léčivých pramenů.

Pokračovala v záměru postupné obnovy a modernizace lázeňských domů s tím, že byla provedena oprava a rekonstrukce lázeňského domu Vítkov v celkovém objemu 22 500 tis. Kč. Byl opraven a rekonstruován lázeňský dům Karlín, který slouží pro ubytování zaměstnanců společnosti.

Činnost byla rovněž zaměřena na přípravu projektů, které budou realizovány v následujících letech.

K naplnění záměrů společnost zaměstnává zaměstnance, tj. zdravotnické, ubytovací a stravovací pracovníky, technicko-hospodářské a ostatní pracovníky. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v roce 2006 činil 551,0 proti stavu 582,9 v roce 2005. V oblasti pracovněprávních vztahů společnost dodržuje všechny povinnosti vyplývající především ze zákoníku práce a uzavřené kolektivní smlouvy.

V roce 2006 Úřad práce úspěšně vyhodnotil projekt vzdělávání zaměstnanců Lázní Luhačovice, a. s. v oblasti jazykové, počítačové a profesní výuky a společnosti byla přidělena dotace z evropských sociálních fondů na realizaci tohoto projektu ve výši 2 379 tis. Kč.

Stav majetku společnosti dle Rozvahy (v tis. Kč)

Rozvaha		2006	2005
Aktiva celkem		490 400	535 914
z toho	Dlouhodobý majetek	403 830	395 155
	Oběžná aktiva	85 885	139 444
	Ostatní aktiva	685	1 315
Pasiva celkem		490 400	535 914
z toho	Vlastní kapitál	147 687	134 831
	Cizí zdroje	342 168	400 458
	Ostatní pasiva	545	625

Struktura vlastního kapitálu (v tis. Kč)

		2006	2005
Vlastní kapitál		147 687	134 831
z toho	Základní kapitál	100 165	100 165
	Kapitálové fondy	8 761	8 681
	Fondy ze zisku	11 779	11 309
	Nerozdělený zisk minulých let	13 007	5 297
	Výsledek hospodaření běžného účetního období	13 975	9 379

Společnost není ovládána žádnou právnickou osobou a žádnou neovládá.

Podnikatelský záměr pro rok 2007

Strategie podnikatelské činnosti společnosti pro rok 2007 vychází z předpokladu existence poptávky po lázeňských službách pro děti a dospělou klientelu ČR v hlavních léčebných indikacích společnosti a také poptávky po lázeňských, rekondičních a relaxačních službách tuzemské a zahraniční klientely.

Při zajišťování provozů souvisejících s realizací lázeňských pobytů bude společnost pokračovat v obnově lázeňských objektů. V roce 2007 to bude oprava a rekonstrukce lázeňského domu Růžová a investice související s rekonstrukcí městské křižovatky, tj. parkoviště a navazující lázeňské komunikace. Zahájena bude oprava a rekonstrukce lázeňského hotelu Alexandria.

Dále bude probíhat příprava revitalizace lázeňského areálu se záměrem jeho zapsání do UNESCO a příprava dalších lázeňských projektů.

Bude proveden recertifikační audit k zavedenému systému kvality podle požadavků DIN EN ISO 9001:2000.

Společnost bude pokračovat v programu vzdělávání svých zaměstnanců započatém v roce 2006.

Osoby odpovědné za výroční zprávu

Ing. Josef Krůžela, CSc.
předseda představenstva a generální ředitel



Ing. Eva Kropová
místopředseda představenstva



Ověření účetní závěrky
Účetní závěrku za rok 2006 ověřil :

Finaudit Třinec, s. r. o.
auditorská firma, licence KA č. 100
ul. Lidická 541, 739 61 Třinec - Lyžbice
IČ: 60 31 92 83

Luhačovice 12. 3. 2007



B VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2006

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu**

ke dni 31. 12. 2006
(v celých tisících Kč)

IČ
46347828

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Lázně Luhačovice, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště
**Lázeňské náměstí 436
Luhačovice**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	16 990	17 821
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	9 484	10 207
+	Obchodní marže (ř. 01 – 02)	03	7 506	7 614
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	331 840	347 539
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	330 965	346 559
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07	875	980
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	139 515	133 115
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	85 356	82 055
B. 2.	Služby	10	54 159	51 060
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 – 08)	11	199 831	222 038
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	128 507	132 097
C. 1.	Mzdové náklady	13	92 129	95 658
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	2 373	2 304
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	32 989	33 537
C. 4.	Sociální náklady	16	1 016	598
D.	Daně a poplatky	17	408	495
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	27 980	25 965
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	524	11
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	524	11
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22		9
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		9
F. 2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	5 996	33 406
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 550	621
H.	Ostatní provozní náklady	27	15 687	13 811
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 – 12 – 17 – 18 + 19 – 22 – (+/- 25) + 26 – 27 + (-28) – (-29)]	30	23 327	16 887

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		1
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		1
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42	655	1 031
N.	Nákladové úroky	43	1 343	3 251
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	702	1 379
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 793	4 205
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/- 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (- 47)]	48	- 3 779	- 5 046
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	5 631	3 943
Q. 1.	- splatná	50	5 631	3 943
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	13 917	7 898
XIII.	Mimořádné výnosy	53	60	1 995
R.	Mimořádné náklady	54	1	29
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	1	485
S. 1.	- splatná	56	1	485
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	58	1 481
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	13 975	9 379
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	19 607	13 807

Sestaveno dne: ..12..3..2007.....

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: Poskytování komplexní, příspěvkové a ambulantní lázeňské péče

Podpisový záznam:

Lázně Luhačovice, a. s.

Ing. Josef Krůžela, CSc.
generální ředitel

C PŘÍLOHA K ÚČETNÍ ZÁVĚRCE ZA ROK 2006

Lázně Luhačovice, a. s., Lázeňské náměstí 436, Luhačovice IČ 46347828

Příloha k účetní závěrce za rok 2006

I.

Obecné údaje

- 1.**
Název společnosti : Lázně Luhačovice, a. s.
- Sídlo :** Luhačovice, Lázeňské náměstí 436
- Datum vzniku :** 30. 4. 1992 zápisem do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně oddíl B, vložka 809
- Rozhodující předmět podnikání :** - poskytování komplexní, příspěvkové a ambulantní lázeňské péče,
- poskytování odborných ambulantních zdravotnických služeb,
- správa a využití přírodních léčivých zdrojů,
- poskytování ubytovacích služeb,
- provozování hostinské činnosti
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Dodatky v obchodním rejstříku :** Nebyly.
- Změny v obchodním rejstříku**
Představenstvo Zánik funkce : Prof.MUDr.Vladimír Vondra, DrSc.
Vznik funkce : JUDr. Ing. Zdeněk Radil
- Dozorčí rada* Zánik funkce : Roman Krop
Vznik funkce : Prof. MUDr. Vladimír Vondra, DrSc.
- Podíl na základním kapitálu :* Martin Burda, jediný akcionář.
- Organizační struktura :** Lázně Luhačovice, a. s. (dále jen „společnost“) se organizačně člení na provozní vnitropodnikové jednotky – hospodářská střediska
- Hospodářská střediska :** Palace – Morava
Dětské léčebny
Společenský dům
Dům Bedřicha Smetany
- Změny v organizační struktuře :** Hospodářské středisko (HS) Alexandria bylo začleněno do Palace-Moravy
HS Lázeňská cukrárna bylo přičleněno k Domu Bedřicha Smetany
- Řídícím článkem operativního řízení společnosti je ředitelství a. s. v čele s generálním ředitelem.

Statutární orgán – představenstvo :

Ing. Josef Krůžela, CSc. – předseda
 Ing. Eva Kropová – místopředseda
 Martin Burda
 Ing. Vladislav Bednarský
 JUDr. Ing. Jaroslav Široký
 JUDr. Ing. Zdeněk Radil

Dozorčí rada :

Ing. Zdeňka Široká – předseda
 Ing. František Bača
 Prof. MUDr. Vladimír Vondra, DrSc.

2.

Společnost nemá podíl na základním kapitálu jiné společnosti.

3.

Počet zaměstnanců

	2006	2005
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	551,0	582,9
z toho řídicích pracovníků	14,0	15,0

Přehled osobních nákladů (v tis. Kč)

Osobní náklady	2006	2005
Osobní náklady zaměstnanců	126 134	129 793
z toho řídicích pracovníků	11 070	11 625
Odměny členů statutárních a dozorčích orgánů	2 373	2 304
Celkem osobní náklady	128 507	132 097

II.**Informace o použitých účetních metodách, obecných účetních zásadách a způsobech oceňování**

1.

Společnost účtuje v soustavě podvojného účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění změn a doplnění, Vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, a podle Českých účetních standardů.

Společnost má vypracovaný účtový rozvrh a vnitřní směrnice. Účty mají 2-místné analytické členění. Součástí účetnictví je vnitropodnikové účetnictví, pro které se používají účty tříd 8 a 9.

Pro odpisování dlouhodobého majetku byl sestaven odpisový plán. Doba odpisování dlouhodobého majetku se rovná době stanovené pro výpočet daňových odpisů tohoto majetku.

O zásobách se ve společnosti účtuje podle varianty A. Vybrané druhy materiálu se účtují přímo do nákladů s tím, že roční inventarizace majetku zohledňuje účtování skutečné spotřeby materiálu.

2.

2.1. Způsob ocenění

a) Nakupované zásoby se oceňují pořizovacími cenami. Zásoby vytvořené ve vlastní režii se oceňují vlastními náklady.

b) Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek se oceňuje pořizovací cenou. Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek vytvořený vlastní činností společnost nemá.

c) Cenné papíry se oceňují pořizovací cenou.

2.2. Reprodukční pořizovací cena se používá při zařazení dlouhodobého majetku, který má společnost v užívání dle uzavřených smluv, který je veden po dobu pronájmu v podrozvahové evidenci a při ukončení smlouvy nevykazuje zůstatkovou cenu.

2.3. Náklady, které jsou součástí pořizovacích cen nakupovaných zásob a dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, představuje ve společnosti především dopravné, montáž, případně poštovné. Pokud se účtují zásoby přímo na příslušný nákladový účet, účtují se náklady související s pořízením na tento nákladový účet.

2.4. Společnost vede drobný dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, jehož ocenění je stanoveno vnitropodnikovou směrnicí, na účtech 022 a 013. Tento majetek se odpisuje podle stanoveného odpisového plánu po dobu dvou let.

2.5. Společnost tvoří opravné položky k pohledávkám po splatnosti ve výši rizika, které vyplývá z jejich nedobytnosti.

2.6. Při stanovení plánu účetních odpisů společnost vychází z životnosti dlouhodobého majetku a z jeho využitelnosti pro potřeby společnosti. Je uplatňován rovnoměrný účetní odpis. Odpisy se účtují měsíčně, počínaje měsícem zařazení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.

2.7. Používání kursů při přepočtu cizí měny a účtování kursových rozdílů je ve společnosti upraveno vnitřní směrnicí č. 10/2000 - VI. Pro přepočet majetku a závazků vyjádřených v cizí měně na českou měnu se používá směnný kurs devizového trhu vyhlášený Českou národní bankou ke dni uskutečnění účetního případu (tzv. denní kurs). Pevný kurs se používá ve směnárnách společnosti a je vyhlášen pro nakupované druhy měn vždy na kalendářní týden.

III.

Doplňující informace k rozvaze a výkazu zisků a ztrát

1. Společnost neměla k 31. 12. 2006 dlouhodobé úvěry.
2. Ke dni schválení účetní závěrky nenastaly významné změny ve stavu aktiv a pasív.

3. **3.1. Hmotný a nehmotný majetek**

a) Samostatné movité věci a soubory movitých věcí (v tis. Kč)

Dlouhodobý hmotný majetek	Pořizovací cena		Oprávký	
	2006	2005	2006	2005
Stroje, přístroje a zařízení	48 073	46 239	39 605	36 706
Dopravní prostředky	6 694	3 488	2 616	2 626
Inventář	5 465	5 492	4 980	4 533
Celkem	60 232	55 219	47 201	43 865

b) Dlouhodobý nehmotný majetek (v tis. Kč)

Dlouhodobý nehmotný majetek	Pořizovací cena		Oprávký	
	2006	2005	2006	2005
Software	1 515	1 515	1 515	1 515
Ocenitelná práva	644	644	644	644
Celkem	2 159	2 159	2 159	2 159

c) Finanční pronájem společnost nemá.**d) Přírůstky a úbytky dlouhodobého hmotného majetku (DHM) v tis. Kč**

Dlouhodobý hmotný majetek	Počáteční stav		Pořízení	Úbytek		Stav k 31. 12. 2006		
	Pořizovací cena	Oprávký		Odpisy	Vyřazení	Pořizovací cena	Oprávký	Zůstatková cena
Budovy	495 092	194 756	20 903	17 217		515 995	211 973	304 022
Stavby	50 371	34 225	469	1 270		50 840	35 495	15 345
Energetické stroje	13 083	8 515		733	11	13 072	9 237	3 835
Pracovní stroje	14 211	11 508	754	1 281	241	14 724	12 548	2 176
Přístroje	18 945	16 683	1 620	1 425	288	20 277	17 820	2 457
Dopravní prostředky	3 488	2 626	4 315	1 099	1 109	6 694	2 616	4 078
Inventář	5 492	4 533		474	27	5 465	4 980	485
Celkem	600 682	272 846	28 061	23 499	1 676	627 067	294 669	332 398

Drobný dlouhodobý majetek	Počáteční stav	Pořízení	Vyřazení	31.12. 2006
Drobný dlouhodobý hmotný majetek	96 208	5 299	1 018	100 489
Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	1 882	415		2 297
Celkem	98 090	5 714	1 018	102 786

e) Souhrnná výše majetku neuvedená v rozvaze (v tis. Kč)

Jedná se o hmotný majetek pořízený v roce 2006, který se dle Směrnice č. 1/2002 – VI – K provádění odpisování majetku v a. s., účtuje do nákladů.

Léčebné a vyšetřovací zařízení do 1 000 Kč	56
Nábytek a vnitřní zařízení do 1 000 Kč	182
Ostatní drobný hmotný majetek-nářadí a inventář do 1 000 Kč	697
Textilní předměty do 500 Kč	1 214
Ochranné oděvy a pomůcky do 1 000 Kč	854
Celkem	3 003

f) Majetek se zástavním právem společnost nemá.

3.2. Pohledávky

Pohledávky splatné a nezaplacené k 31. 12. 2006 činí 17 865 tis. Kč, z toho pohledávky 180 dnů po lhůtě splatnosti jsou ve výši 8 929 tis. Kč.

3.3. Vlastní kapitál

a) Složení vlastního kapitálu (v tis.Kč)

VLASTNÍ KAPITÁL	2006	2005
Základní kapital	100 165	100 165
Kapitálové fondy	8 761	8 681
Fondy ze zisku	11 779	11 309
Nerozdělený zisk minulých let	13 007	5 297
Hospodářský výsledek běžného účetního obd.	13 975	9 379
Celkem	147 687	134 831

b) Rozdělení hospodářského výsledku za rok 2005 (v tis. Kč)

Příděl do rezervního fondu	469
Nerozdělený zisk minulých let	7 710
Výplata tantiém	1 200
Celkem	9 379

c) Rozdělení základního kapitálu :

100 165 ks akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč.
Základní kapitál : 100 165 tis. Kč.

3.4. Závazky**Závazky po lhůtě splatnosti**

K 31. 12. 2006 činí závazky po lhůtě splatnosti 516 tis. Kč, z toho 273 tis. Kč představují závazky 180 dnů po lhůtě splatnosti.

3.5. Rezervy a opravné položky**a) Zákonné rezervy na opravy dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč)**

Dle vnitřní směrnice č. 7 /2006 – VI k tvorbě a zúčtování zákonných rezerv na opravy dlouhodobého hmotného majetku v roce 2006 – byla průúčtována tvorba rezerv ve výši 42 847 tis. Kč a zrušení ve výši 35 838 tis. Kč.

Čerpání rezerv bylo provedeno v částce 1 327 tis. Kč.

Stav zákonných rezerv na opravy dlouhodobého hmotného majetku činí ke konci účetního období celkem 279 050 tis. Kč.

b) Ostatní účetní rezervy

Společnost netvořila.

c) Opravné položky k pohledávkám

Na základě inventarizace pohledávek byly zrušeny opravné položky ve výši 149 tis. Kč. Nové opravné položky byly vytvořeny v částce 463 tis. Kč. Jejich celková výše činí k 31. 12. 2006 9 853 tis. Kč.

Jiné opravné položky nebyly vytvořeny.

3.6. Výnosy (v tis. Kč)

Výnosy	2006	2005
Prodej zboží	16 990	17 821
Prodej vlastních výrobků a služeb	330 965	346 559
Ostatní výnosy	4 366	6 018
Celkem	352 321	370 398

IV.
Přehled o peněžních tocích - cash flow

P.	Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	80 687
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním	19 607
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	37 910
A.1.1.	Odpis stálých aktiv	27 980
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv a změna přechodných účtů aktiv a pasív	9 242
A.1.3.	Zisk z prodeje stálých aktiv	0
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky	1 343
	Vyúčtované výnosové úroky	-655
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	57 517
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	-5 501
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	13 719
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	-19 453
A.2.3.	Změna stavu zásob	233
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	52 016
A.3.	Vyplacené úroky	-1 759
A.4.	Přijaté úroky	739
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-4 961
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	-229
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	45 806
Peněžní toky z investiční činnosti		
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-36 419
B.1.1.	Pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	-36 419
B.1.2.	Pořízení dlouhodobého finančního majetku	0
B.1.3.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	524
B.2.1.	Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku	524
B.2.2.	Příjmy z prodeje cenných papírů	0
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-35 895

Peněžní toky z finančních činností

C.1.	Dopady změn dlouhodobých (krátkodobých) závazků, které spadají do finanční činnosti	-44 372
C.1.1.	Změna stavu krátkodobých úvěrů	-44 372
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	0
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního kapitálu	0
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům	0
C.2.3.	Peněžní dary a dotace do vlastního kapitálu	80
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky	0
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	0
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku	-1 200
C.3.	Přijaté dividendy	0
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-45 492
F.	Čisté zvýšení peněžních prostředků	-35 581
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	45 106

Lázně Luhačovice, a. s.



Ing. Josef Krůžela, CSc.
generální ředitel

Luhačovice 12. 3. 2007

