

Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta podnikohospodářská  
Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

**Konkurenceschopnost českých lázeňských subjektů  
v podmínkách EU, ve spolupráci s LS Royal  
Mariánské Lázně a.s.**

Vypracovala: Denisa Hlostová Zitová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Zamazalová, Ph.D.

## P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma  
„Konkurenceschopnost českých lázeňských subjektů v podmínkách EU, ve  
spolupráci s LS Royal Mariánské Lázně a.s.“  
jsem vypracovala samostatně.  
Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 15. prosince 2006

Podpis

# Obsah

<b>1. Úvod</b>	<b>1</b>
<b>2. Obecná charakteristika lázeňství</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Význam lázeňství</b>	<b>3</b>
2.1.1. Hledisko zdravotní	3
2.1.2. Hledisko ekonomické	4
<b>2.2. Historie lázeňství</b>	<b>6</b>
2.2.1. Historie evropského lázeňství	6
2.2.2. Historie lázeňství v Čechách	8
<b>2.3. Současná situace českého lázeňství</b>	<b>13</b>
2.3.1. Legislativní rámec	13
2.3.2. Druhy lázeňské péče	14
2.3.3. Financování lázeňství	15
2.3.4. Lázeňská zařízení	18
<b>2.4. Lázeňská sdružení v ČR</b>	<b>25</b>
<b>2.5. Evropa a lázeňství</b>	<b>27</b>
2.5.1. Politika EU v oblasti cestovního ruchu a lázeňství	31
<b>3. Konkurenceschopnost</b>	<b>33</b>
<b>3.1. Teorie konkurenčních výhod</b>	<b>34</b>
3.1.1. Proces hledání konkurenční výhody	36
<b>3.2. Charakter konkurence v cestovním ruchu a lázeňství</b>	<b>38</b>
<b>3.3. Cesty zvyšování konkurenceschopnosti v lázeňství</b>	<b>39</b>
3.3.1. Marketingový mix v lázeňství	40
3.3.2. Marketingový management turistické destinace	44
3.3.3. Podpora cestovního ruchu a lázeňství ze strany státu	47
3.3.4. Základní priority Koncepce státní politiky cestovního ruchu na období 2002 – 2007 a lázeňství	50
3.3.5. Státní program podpory cestovního ruchu	53

<b>4. Konkurenceschopnost Lázeňského sanatoria Royal Mariánské Lázně a.s.</b>	<b>57</b>
<b>4.1. Z historie Mariánských Lázní</b>	<b>57</b>
<b>4.2. Základní charakteristika LS Royal a.s.</b>	<b>59</b>
4.2.1. Situační analýza	60
4.2.2. Marketingové nástroje LS Royal a.s.	68
4.2.3. Marketingový management turistické destinace Mariánské Lázně	75
4.2.4. Podpora cestovního ruchu a lázeňství ze strany státu	76
<b>4.3. SWOT Analýza LS Royal a.s. a doporučení</b>	<b>76</b>
<b>5. Závěr</b>	<b>79</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>81</b>

### **Seznam příloh:**

Příloha č.1: Indikační seznam lázeňské péče

Příloha č.2: Indikační zaměření českých lázní

Příloha č.3: Seznam členů Sdružení lázeňských míst ČR

# 1. Úvod

Lázeňství je společně s kongresovým cestovním ruchem nejefektivnějším ze všech odvětví cestovního ruchu v České republice. Lázně představují významný ekonomický přínos nejen pro veřejné rozpočty obcí, ale i pro dlouhodobou zaměstnanost v často problémových regionech, kde jsou naše lázně často lokalizovány. Zároveň jako součást českého zdravotního systému je lázeňství oblastí s bohatou historií, celosvětovým uznáním a nezpochybnitelnými zdravotními efekty. Podmínky pro rozvoj lázeňství se v České republice v průběhu doby měnily v souvislosti se společenským a ekonomickým vývojem v rámci ČR a celé Evropy. Přijetí České republiky do Evropské Unie v roce 2004, je jistě nejvýznamnějším mezníkem pro podnikání v této oblasti v posledních letech.

Ve své diplomové práci se budu zabývat konkurenceschopností českých lázeňských subjektů v podmínkách EU, zvláště pak konkurenceschopností soukromého Lázeňského sanatoria Royal Mariánské Lázně a.s. Na otázku, proč zrovna toto téma a tato akciová společnost, je vcelku snadná odpověď. Lázeňství je jednou z atraktivit českého cestovního ruchu s bohatou tradicí a zároveň odvětvím se zajímavou perspektivou do budoucna vzhledem ke změnám životního stylu a zdravotnímu stavu obyvatelstva. Léčebné sanatorium Royal Mariánské Lázně a.s. jsem si vybrala, protože jsem u této společnosti měla jistotu poskytnutí mnou požadovaných informací a možnost osobní konzultace se zástupci managementu společnosti.

Cílem mé diplomové práce je charakteristika podmínek podnikání v lázeňství a určení hlavních faktorů zvyšujících případně ohrožujících konkurenceschopnost českých lázeňských subjektů po vstupu naší země do EU spolu s analýzou konkurenceschopnosti Léčebného sanatoria Mariánské Lázně a.s.

Struktura mé diplomové práce je rozdělena do tří částí, z nichž každá tvoří relativně samostatný celek. Z nástrojů strategického řízení bude v kapitolách věnovaných konkurenceschopnosti (kapitola 3. a 4.) k analýze podniku a podnikového okolí použita metoda situační analýzy formou interní analýzy podniku, analýzy okolí a dále syntetická metoda SWOT.

V první části se budu věnovat významu lázeňství z hlediska jeho společenského a ekonomického přínosu. Naváže historií evropského a českého lázeňství. Podrobněji se pak budu věnovat současnému stavu českého lázeňství z pohledu legislativního vymezení, financování lázeňské péče, druhů léčených onemocnění, nabídky produktů, množství lázeňských zařízení a hostů v nich, kvality nabízených služeb a v neposlední řadě z pohledu

organizací reprezentujících zájmy lázeňských subjektů. První kapitola by tak měla být uceleným přehledem o aktuální situaci a podmínkách podnikání v českém lázeňství včetně odhalení silných a slabých stránek tohoto odvětví.

V další části se budu zabývat faktory konkurenceschopnosti českých lázeňských subjektů. Východiskem mi v této kapitole bude teorie konkurenční výhody a marketingový pohled na společnost. Poté budu pokračovat charakteristikou konkurenčního prostředí v lázeňství. Následně se zaměřím na možné způsoby zvyšování konkurenceschopnosti českých lázeňských subjektů, jejichž iniciátory mohou být jednak samotné lázeňské subjekty či stát. Především se budu věnovat specifické struktuře marketingového mixu v lázeňství a otázce rozvoje destinačního managementu v lázeňských oblastech. Rovněž zmíním charakter státní a evropské snahy o zvyšování konkurenceschopnosti lázeňských podniků. Samostatně se budu dále věnovat problematice získávání finančních podpor v lázeňství ze státního rozpočtu a ze strukturálních fondů Evropské Unie samotnými lázeňskými podniky.

V poslední praktické kapitole budu hodnotit konkurenceschopnost Lázeňského sanatoria Royal Mariánské Lázně a.s. Klíčovými kroky v této části bude situační analýza podnikového okolí zahrnující vlivy mikro a makroprostředí (tzv. PEST analýza) a zhodnocení jednotlivých složek marketingového mixu společnosti. Faktory konkurenceschopnosti se budu snažit odhalit v jednotlivých nástrojích marketingového mixu, v přínosu destinačního managementu města Mariánské Lázně pro společnost a v čerpaných finančních podporách. Syntézou získaných údajů o fungování sanatoria a z analýzy jeho okolí vytvořím SWOT analýzu, hodnotící silné a slabé stránky společnosti spolu s deskripcí možných vnějších příležitostí a ohrožení. Závěry a doporučení plynoucí ze SWOT analýzy by se měly stát východiskem pro další marketingové úsilí společnosti.

Za pomoc a podporu při zpracování diplomové práce bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Marcele Zamazalové, Ph.D. Také bych chtěla vyjádřit poděkování Ing. Martinu Plachému obchodnímu řediteli společnosti LS Royal Mariánské Lázně a.s. za poskytnutí potřebných informací a osobní konzultace.

## **2. Obecná charakteristika lázeňství**

### **2.1. Význam lázeňství**

Lázeňství v České republice má dlouhodobou tradici jakožto vědní a léčebný obor. Řada českých lázeňských míst v minulosti dosáhla evropského věhlasu. Lázeňství je v podmínkách České republiky především zdravotnickou - léčebnou záležitostí. Přírodní léčivé zdroje a přírodní zdroje minerálních vod představují jedinečný a nezastupitelný zdroj přírodního bohatství s významným léčebným faktorem. V tom smyslu je lázeňství všeobecně chápáno a vymezeno, včetně příslušné právní úpravy a ochrany. Lázeňství je také komplexem ekonomických činností různých odvětví a oborů, které svými výkony vytvářejí materiální podmínky pro lázeňskou léčbu a zabezpečují uspokojování potřeb lázeňských hostů. [5]

Lázeňství je tak specifickou oblastí, ve které se spolu snoubí zdravotnictví a cestovní ruch. Lázeňská střediska utváří a ovlivňují kulturní obraz regionu, jsou významným ekonomickým a sociálním faktorem, např. vytváří mnoho pracovních příležitostí širokého kvalifikačního spektra. Mimo přínosy zdravotní plní tedy lázeňství významně i funkci ekonomickou. [8]

#### **2.1.3. Hledisko zdravotní**

Z hlediska zdravotního spočívá dlouhodobě význam lázeňství v poskytování léčebně preventivní péče, v léčbě řady chronických onemocnění, v prevenci přechodu nemocí do chronického stadia a vzniku komplikací, v rehabilitaci po závažných akutních onemocněních, operacích a úrazech. V posledních letech se lázeňství podílí i na ovlivňování primárních rizikových faktorů, jako je nedostatek aktivního pohybu, kouření a v dnešní době stále nebezpečnější civilizační stres. Dále musí reagovat na měnící se medicínskou potřebu obyvatelstva a musí odrážet změny v jeho zdravotním stavu, především v oblasti tzv. civilizačních chorob. Lázeňství je velmi dobrým prostředkem pro regeneraci pracovní síly a zvyšování kvality života postupně stárnoucí evropské populace. S neustálým prodlužováním důchodové hranice přinášejí lázně svými preventivními účinky úspory na sociálních a zdravotních systémech, které jsou velkou diskusí pro 21. století. [36]

#### 2.1.4. Hledisko ekonomické

Cestovní ruch a lázeňství jako jeho součást patří mezi důležitá odvětví české ekonomiky. Cestovní ruch je průřezovým odvětvím, které zahrnuje nejrůznější služby a profese, a je napojeno na mnoho dalších hospodářských činností. Má dopad na taková odvětví jako je doprava, stavebnictví, kultura, maloobchod a na četná odvětví, která vytváří produkty související s rekreací nebo poskytují služby týkající se volného času a obchodního cestovního ruchu. Ačkoliv se na tomto odvětví podílí některé velké společnosti, převládají v něm především malé a střední podniky. Jedná se o odvětví sektoru služeb, které v ekonomikách vyspělých států představuje již nadpoloviční až dvoutřetinový podíl. I v rámci služeb, které jako celek vykazují vysokou dynamiku, patří cestovní ruch k těm rychle rostoucím.

Podle výzkumů World Travel & Tourism Council (WTTC, 2004), jejichž výstupem jsou tzv. fiktivní satelitní účty cestovního ruchu, vytváří sektor cestovního ruchu v České republice hodnoty v objemu 67,5 mld. Kč (2,45% HDP) a zaměstnává 122 tis. osob (2,6% na celkové zaměstnanosti). Bereme-li v úvahu i nepřímé efekty cestovního ruchu, pak objem produktu cestovního ruchu činí 377,9 mld. Kč (13,7%) a na zaměstnanosti se podílí 12,9% (608 tis. zaměstnaných osob). Cestovní ruch je rovněž odvětvím efektivního zapojení do mezinárodní směny bez potřeby úvěrování a krytí pojistných rizik. [31]

Lázeňství stejně jako cestovní ruch není samostatným ekonomickým odvětvím, ale zasahuje prakticky do všech sfér ekonomického a sociálního života. Má velký význam jak pro domácí, tak pro příjezdový cestovní ruch, neboť nabídka českého lázeňství spolu s historickými památkami je významnou atraktivitou českého cestovního ruchu. Podobně jako další formy cestovního ruchu představuje lázeňství významný zdroj příjmů soukromého, komunálního a státního sektoru. Podílí se na tvorbě hrubého domácího produktu a devizových příjmů. Patří mezi sektory ekonomiky s vysokým potenciálem růstu. Jako obor náročný na kvalifikovanou pracovní sílu poskytuje množství pracovních příležitostí. Zvláštní statut udělený lázeňským místům a povinnosti a omezení z něho vyplývající (např. regulace dopravy, stavební restrikce) přispívají k ochraně a kultivaci lázeňského prostředí. Lázeňství stimuluje investiční činnost, řada projektů svým významem překračuje rámec daných lázeňských míst. [8,24]



Stručné shrnutí základních ekonomických přínosů lázeňství podává následující přehled :

- je potenciálem pro zlepšení zdravotního stavu obyvatelstva
- významně ovlivňuje příjezd turistů do země
- v případě spokojenosti zahraniční klientely zvyšuje kredit země v zahraničí
- podílí se na tvorbě hrubého domácího produktu
- přispívá do platební bilance jako zdroj devizových příjmů
- tvoří příjmy komunálních i státních rozpočtů
- příznivě působí na investiční aktivitu
- přispívá k rozvoji zaměstnanosti

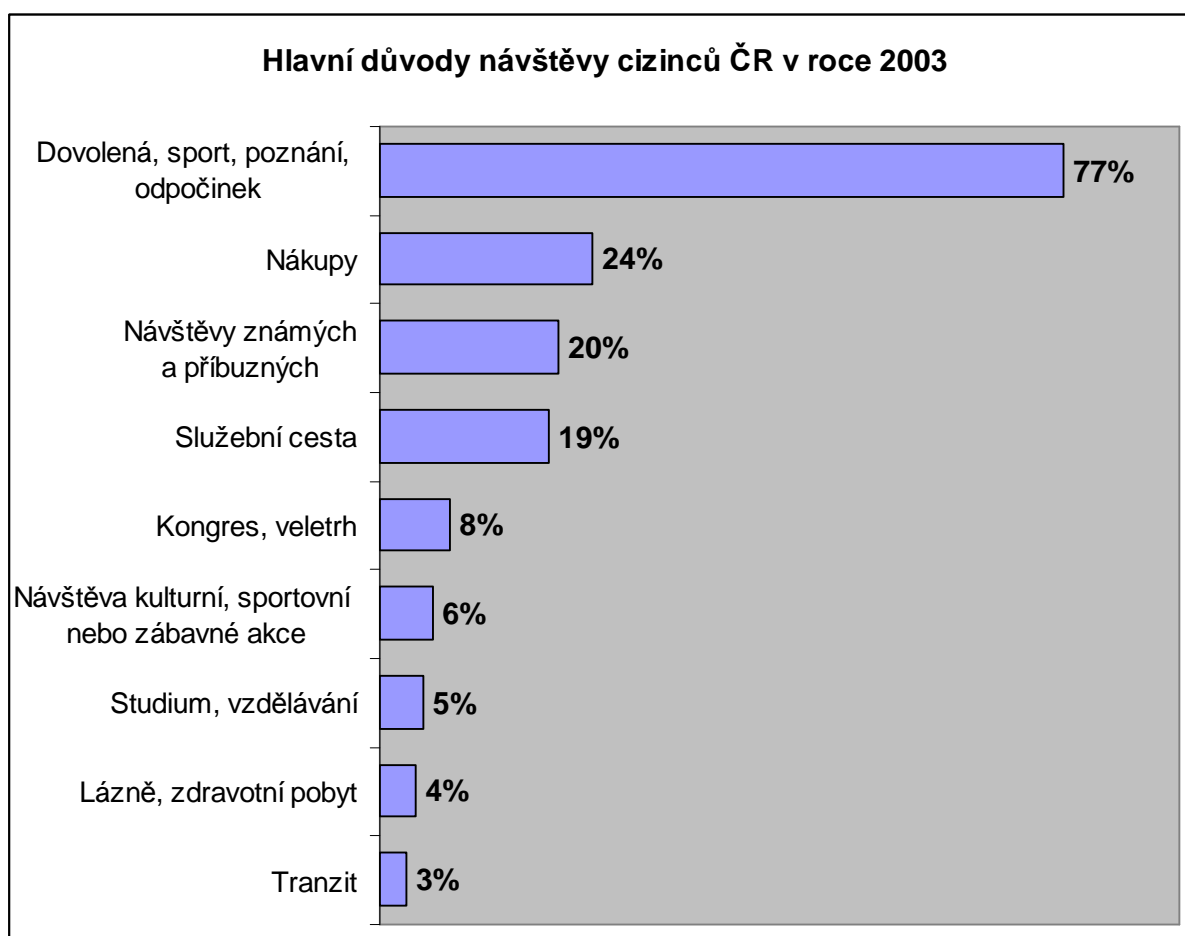
Česká Republika disponuje především v západočeské oblasti lázněmi tzv. komplexního typu. - Karlovy Lázně, Mariánské Lázně a Františkovy Lázně. Jedná se o známá lázeňská centra s velkými přínosy pro český cestovní ruch. Na druhé straně jsou na našem území lázeňská místa, jejichž léčebný význam je nezastupitelný pro konkrétní léčebný obor, ale jejichž význam pro cestovní ruch je podstatně nižší např. Konstantinovy Lázně - kardiologie, Jáchymov – revmatologie, Lázně Lipová – obezitologie.

Lázeňství je komplexním systémem služeb cestovního ruchu. Kromě služeb zdravotních zahrnuje nabídku služeb ubytovacích a stravovacích. Dále nabízí klientům alternativní využití volného času, ať již formou kulturně společenskou či v podobě sportovního vyžití.

Právě široké spektrum služeb a možnost rozličně dlouhých pobytů činí z lázeňství ekonomicky zajímavou součástí cestovního ruchu. Svým charakterem totiž lázeňství významně přispívá k snižování sezónnosti jednotlivých destinací cestovního ruchu. [8]

Podle výzkumu společnosti General Marketing v.o.s., uvedeného v Kompendiu cestovního ruchu 2005, jsou lázně či zdravotní pobyt důvodem pro návštěvu České Republiky cizinci ve čtyřech procentech případů viz.následující graf.

**Graf č. 1**



*Zdroj: Kompendium cestovního ruchu 2005*

## **2.2. Historie lázeňství**

### **2.2.1 Historie evropského lázeňství**

Využívání přírodních léčivých zdrojů, koupele, lázně, pití vod a lázeňské léčení hrály v lékařství odedávna značnou roli jako jeden z nejstarších způsobů terapie.

Historie lázeňství v Evropě sahá již do doby před naším letopočtem. Lidé se od pradávna zajímali o přírodní minerální prameny, které se od běžných pramenů lišily především svým vzhledem, chutí či teplotou. Tyto „zázračné“ prameny, mnohdy pro svou odlišnost opředené legendou, podporovaly rozvoj osídlení v dané oblasti. Především okolo vývěrů minerálních a termálních vod ke koupelím a k pití vznikala postupně léčebná místa. Rovněž ložiska rašeliny, slatiny a bahna poskytovala cenný materiál pro ohřívání koupele a

zábaly. Další léčebná místa vznikala v oblastech vyznačujících se příznivým klimatem. Ne vždy však u zrodu lázeňských míst byly nezbytně přírodní zdroje. Někdy silná osobnost léčitele reformátora (v Čechách např. Vincenz Priessnitz - zakladatel dnešních lázní Jeseník či slavný Němec Sebastian Kneipp), mnohdy laika, prosadila nové metody využívající účinků obyčejné studené vody v rozmanitých aplikačních formách k léčení a přispěla ke vzniku renomovaných léčebných středisek. [5]

Je zajímavé, že i když se léčivé zdroje vyskytovaly na mnoha místech planety, stalo se lázeňství tak, jak ho dnes chápeme, víceméně evropskou záležitostí. Nejbohatší evropské tradice najdeme v Itálii, Španělsku, Francii, Německu, v Rusku a Polsku – v zemích s antickým vzorem. Jedná se o lázeňství založené především na využívání přírodních léčivých zdrojů (počítaje v to i léčebné klima) s významným podílem přímé lékařské péče a s komplexním přístupem k léčebným pobytům. [36]

## **Starověk a středověk evropského lázeňství**

Ve starověkém Řecku byly lázně důležitou součástí nejprve soukromého později postupně i veřejného života.

Římské legie, které na léčivé prameny narazily během válečných tažení, využívaly především vodoléčbu a to zejména na území dnešní Francie, ale i v jiných částech Evropy (dnešním Německu, Chorvatsku, Maďarsku, atd.). V samotném Římě byly první veřejné lázně zbudovány počátkem prvního století. Kromě koupelí mohli již návštěvníci lázní využívat široké nabídky doprovodných služeb např. masáží, galerií, knihoven, divadelních sálů apod.

Přestože je obvykle středověk na evropském území chápán jako období se špatnými či žádnými hygienickými návyky, i do této doby spadají základy některých lázeňských míst Evropy. Mezi takové lokality můžeme u nás zařadit např. Karlovy Vary či Teplice. Lázeňská místa v této době sloužila pouze pro nejvýznamnější a nejbohatší vrstvy, které zde hledaly rozptýlení spojené s lovy a ostatními kratochvílemi. [5,6]

## **Evropské lázeňství v 18.a 19.století**

V 18. a 19.století se evropské lázeňství vyvíjelo v závislosti na celkovém stavu a vývoji společností jednotlivých zemí. Předpokladem dalšího velkého rozvoje lázeňství, který v tomto období nastal, se staly nové poznatky z oblasti techniky, průmyslu a jiných vědních oborů. Prospěch lázeňským oblastem přinesla rovněž nová možnost přepravy po železnici, jež

zajistila snazší dostupnost lázeňských středisek většímu počtu návštěvníků. Lázně se tak v 19.století staly důležitým léčebným, ale i společenským centrem, kde se mohli setkávat obchodníci s aristokraty a umělci. Kulturní rozkvět společnosti spolu s bohatou klientelou výrazně ovlivnil rozvoj lázeňských míst po stránce léčebné, architektonické i obchodní. V této době dochází k výstavbě nových budov, kolonád a divadel.[5,8]

## **2.2.2 Historie lázeňství v Čechách**

Tradice českého lázeňství je mladší, než je tomu u lázní v jižní Evropě a v zemích středomořské oblasti s antickými vzory. Jeho vývoj byl velmi obdobný vývoji tohoto oboru v sousedním Německu, Rakousku, ale i v zemích bývalé Jugoslávie.

Přesto si však naše lázeňství získalo v minulosti mimořádný věhlas i vážnost v evropském povědomí a konečně i své místo v dějinách lékařství a balneologie. Především západočeské lázně se staly pojmem již v minulém století. Nebylo tedy náhodou, že se právě v Praze stala jak balneologie, tak i vodoléčba prvně oborem přednášeným na evropské univerzitě.[5,6]

### **Nejstarší období českého lázeňství**

Předhistorické období ve vývoji našeho lázeňství je opředeno legendami a skutečná historie není doložena. Faktem mezi legendami zůstává slovanský původ jmen z 10.a 11. století v hustě osídlených západních Čechách- „Teplá“, „Ohře“, „Vary“, „Teplice“. Ve 13.století byly mnichům z tepelského kláštera a místním obyvatelům známé prameny dnes využívané v Mariánských Lázních.. Naopak nejmladší historií se mohou pochlubit Lázně Poděbrady, kde byly objeveny minerální prameny náhodně až v roce 1905.

Stejně jako v ostatních evropských zemích s lázeňskou tradicí zažívala česká lázeňská centra v této době období rozkvětu. Byly stavěny první velké lázeňské stavby. Ve vzhledu lázeňských míst se projevovala systematičnost. Na architektonické podobě lázní se podíleli známí architekti např. Zítek, Gočár aj. Větší pozornosti se dostalo i přírodním zdrojům - byly prováděny chemické analýzy vod apod. [5]

## České lázeňství před rokem 1990

Příznivý společenský vývoj před druhou světovou válkou se odrazil i na stavu českého lázeňství. Lázeňské pobyty se staly dostupné i střední vrstvě obyvatelstva a kromě léčebného efektu přinášely rovněž společenskou prestiž. Změna struktury lázeňských hostů podpořila vznik a rozvoj lázeňských pojišťoven, které se postupně začaly podílet na úhradě lázeňského pobytu.

Během druhé světové války byla většina lázeňských míst u nás zabrána Německem. Většina dalších lázeňských míst nebyla využívána k pokojným léčebným pobytům, ale pro vojenské účely. Naštěstí nedošlo k výraznému poničení lázeňských středisek a přes obtížné majtkové vztahy po 2.sv.v. mohl lázeňský život po válce pokračovat.

Období následujících 40-ti let se na stavu českého lázeňství stejně jako na jiných oborech podepsalo negativně. Podnikatelské aktivity byly utlumeny. V roce 1948 jsou lázně zestátněny na základě zákona o znárodnění přírodních léčivých zdrojů a lázní. Během 50. a 60. let dochází k přeměně lázní na zdravotnická zařízení a jejich zařazení do resortu zdravotnictví republiky. Léta 70. a 80. byla charakteristická centrálním řízením lázeňství shora, nesouladem mezi skutečnou poptávkou a nabídkou služeb. Postupně nastává krizový stav, naše lázeňství nedosahuje potřebné efektivity a dynamiky potřebné k dalšímu rozvoji. Direktivní, stále se zvyšující čísla výkonů a ve vztahu k majetku nešetrná investiční politika, spjatá často administrativními rozhodnutími, vedla k trvalému přetěžování lázeňských kapacit bez potřebných odstávek a rekonstrukcí (o modernizacích a generálních opravách ani nemluvě).

Výsledkem těchto nehospodárných let byla zanedbaná a často v havarijním stavu se nacházející zařízení pro poskytování lázeňských léčebných procedur. Podobně na tom byly ubytovací kapacity – lázeňské domy, ubytovny – často na úrovni nižší než studentské koleje. Pokoje bez příslušenství, absence telefonů, televizí apod.. Kromě těchto zařízení pochopitelně ani vybavení lázeňských kuchyní ani jídelen neodpovídalo standartu.

Nejhorším a skrytým problémem byly absolutně podceňované inženýrské sítě, z nich pak především rozvody minerálních vod od vrtů přes terén až k objektům, ale i uvnitř objektů samotných. Tyto rozvody lze přirovnat k tepnám přivádějícím kyslík k životně důležitým orgánům.

Vlastní léčebná péče zůstala bez větších problémů a ztratila kvalitu vůči lázeňsky vyspělým zemím západní Evropy. Pracovala zde řada velmi kvalifikovaných a zkušených lékařů, rehabilitačních a ostatních zdravotních pracovníků. Totéž nelze říci o službách spojených s pobytom lázeňských hostů. Ubytovací a stravovací služby byly podceněny jak ve

vybavenosti, tak v přístupu personálu k pacientům, kteří byli chápáni více jako pacienti nemocnic než jako klienti. Scházel prvek zdravé konkurence a až na výjimky monopolní postavení lázeňského podniku v lázeňském místě vedlo ke stagnaci úrovně nabízených služeb. [5]

## **Vývoj lázeňství po roce 1990**

Po listopadových změnách v roce 1989 v naší společnosti nastává obrat v pohledu na funkci veřejně prospěšných služeb typu lázeňství, které jako komplex služeb zahrnuje řadu oblastí, jež samy o sobě mají svůj vývoj a své výchozí podmínky. Jde především o lázně v rámci zdravotního systému státu, dále systém hotelových a stravovacích služeb v lázních, cestovní ruch a jeho dopad na lázně a region. Doplňkový charakter mají právě regionální aktivity, které mají úzkou návaznost na všechny výše jmenované oblasti – sportovní, kulturní a společenská zařízení (golfová hřiště, tenis, kasina, kulturní domy, divadla, apod.). Tento rozsáhlý komplex zasahující v lázeňském místě prakticky všechny oblasti hospodářského a společenského života představuje také velmi složitý a dle zkušeností z vyspělé Evropy a z naší společnosti před válkou jedinečný potenciál a zdroj vysoké životní úrovně společnosti v lázeňském městě, regionu a v neposlední řadě také celého státu.

Tyto veškeré aspekty a potenciální výhody restrukturalizace majetkových vztahů a činnosti provozovatelů byly nosnou myšlenkou pro záměry privatizace v oboru lázeňství a strukturálních změn v systému léčebných lázeňských poukazů a financování lázeňské péče. Zde je také nutno podotknout, že se původní návrhy pro privatizační postupy v lázeňství z roku 1990 vyvíjely a doznávaly změn podle obecně uplatňovaných postupů a metod v rámci zákonů o malé a velké privatizaci, o restitucích apod. Zároveň se vyvíjely názory a legislativní prostředí v oblasti pojetí péče o zdraví lidu, kde je lázeňství od roku 1990 zařazeno do subsystému následné zdravotní péče. [5]

## **Transformace českého lázeňství**

Pro nadcházející období privatizace a restrukturalizace majetkoprávních vztahů i činností byly v roce 1990 vytvořeny při Ministerstvu zdravotnictví ČR pracovní týmy, které tyto modely a projekty připravovaly. Především museli tvůrci privatizačních a transformačních modelů zjistit aktuální stav v lázeňství. Po stránce majetkoprávní byl vcelku jednoznačný pohled na výlučné vlastnictví státu, vyžadoval pouze ve smyslu zákonů řešit restituční nároky.

Do roku 1990 tvořil komplex všech lázní a zřídil jeden státní podnik. Hned v první polovině roku došlo ke změnám statutárního postavení jednotlivých lázeňských podniků a zřídil. Byl zrušen střední článek řízení – BALNEA a stát zřídil řadu státních podniků v oblasti lázní a zřídil. Tyto státní podniky si zachovávaly i původní struktury podnikových ředitelství a přímo řízených lázeňských léčeben i odloučených přírodních léčebných lázní.

Klíčem pro určení forem privatizace těchto lázeňských podniků byla především hodnota kmenového jmění subjektu. Podniky, které měly jmění do 5 mil. Korun, byly určeny do malé privatizace, nad 5 mil. korun do velké privatizace. Dalším důležitým kritériem byla funkce a úloha subjektu v plnění úkolů zdravotní péče. Tak byl komplex lázeňských subjektů rozdělen do následujících skupin:

- neprivatizovaný majetek – podle záměrů MZ ČR (např. dětské léčebny);
- majetek do malé privatizace – objekty okrajového zájmu (pomocné provozovny, penziony o 30 až 50 lůžkách, samostatné restaurační provozy, apod.);
- majetek pro velkou privatizaci – movitý i nemovitý majetek s právem hospodaření státních podniků (privatizován všemi formami včetně privatizace kupónové);

Zásadně mělo v rámci lázeňských podniků dojít k transformaci na akciové společnosti, v první fázi se 100% podílem státu, ve druhé fázi pak diferenciací majetkových podílů na akcionáře: zdravotní pojišťovny (předpokládalo se až 40% podílu), financující pobočky bankovních ústavů (až 15% podílu), zbytek uplatnit jinou formou včetně již plánované, ale ne úplně vyjasněné kupónové privatizace.

Cílem celé majetkoprávní transformace mělo být účinné a smysluplné propojení různých forem vlastnictví jako platforma pro další rozvoj lázní a pro regulované využívání přírodních léčivých zdrojů. Privatizací neměla být narušena tvorba hlavního produktu lázeňského místa ani úroveň a efekt lázeňské léčby pro indikované pacienty. Naopak diverzifikací vlastnických vztahů mělo být vytvořeno zdravé konkurenční prostředí a vytvořen prostor pro uplatnění všech logicky začlenitelných komerčních aktivit.

Privatizací měla zásadně vzniknout nestátní zdravotnická zařízení s nabídkou specifického druhu služeb – poskytování lázeňské péče, kterou nový systém řadí do subsystému následné zdravotní péče.

Lázně vstoupily do procesu privatizace v letech 1990 – 1991 přípravou systému transformace lázní, dále potom zpracováním konkrétních privatizačních projektů, ve kterých byl již v podnikatelských plánech a záměrech brán jednoznačně zřetel na zpětnou

transformaci lázní, také na společenská centra i cíle turistiky, ale se zachováním zdravotní a léčebné úrovně lázní a jejím podstatným zkvalitněním. V roce 1992 došlo ve většině lázeňských organizací k transformaci vlastnických vztahů jako v prvních zařízeních v resortu ministerstva zdravotnictví. Ve většině případů, po vypořádání restitučních nároků, vznikly z větších organizací akciové společnosti. V některých případech vznikly jiné formy privátních společností, další část lázní potom zůstala zatím neprivatizovaná nebo je jejich charakter nedovoluje privatizovat. Například Jánské Lázně nebo Lázně Darkov, kde se léčí děti s tuberkulózou a s různými defekty a alergiemi. Transformace lázeňství se uskutečnila různými formami. V současné době známe více než 50 lázeňských podniků, z nichž podstatná část je akciovými společnostmi.

Privatizace formou prodeje akcií včetně výsledků kupónové privatizace má své pozitivní i negativní důsledky. Většina lázní se ocitla v nepříznivé situaci v novém tržním prostředí, neboť specifika lázeňství spočívala nadále ve veřejnoprávních vztazích a zdravotní pojišťovny stále určovaly ceny za lázeňskou péči. Pro privatizační projekty jednotlivých lázní byla určující linií privatizace lázeňství v resortu zdravotnictví.

Jejím základním prvkem bylo kromě vlastního odstátnění většiny lázeňských zařízení a realizace restitučních nároků (někde se týkaly celých lázní) převedení většiny lázeňských subjektů do formy akciových společností s využitím nestandardní metody kupónové privatizace.

V průběhu 1. vlny kupónové privatizace, s kterou je spojena změna vlastnických práv, byla připravována i změna financování zdravotnictví. Od 1.1.1993 je lázeňská péče součástí potřebné zdravotní péče hrazené ze zdravotního pojištění, a to za podmínky, že je poskytována na doporučení lékaře jako součást léčebného procesu. [5]

## **Lázeňství ČR v kontextu tržní ekonomiky a otevřené Evropy**

Lázně v ČR jsou svým významem ve vztahu k rozloze země a počtu obyvatel srovnatelné se západními lázeňskými velmocemi. Z pohledu rozlohy země, polohy, geografických podmínek a klimatu jsme srovnatelné se zeměmi typu Rakouska, Švýcarska, Slovenska, Maďarska. Podobné podmínky s rozdílem v možnosti přístupu k moři mají Slovinsko, Chorvatsko, Polsko a další.

Celkově můžeme lázeňství ČR v kontextu vyspělého evropského lázeňství chápat jako jeho organickou součást, se shodnou tradicí, s velkým podílem léčebného poslání a v poslední době i v pojetí komerčních aktivit. Lázně v ČR nabízejí, většinou v atraktivním prostředí,



ozdravný pobyt vycházející z nabídky tradičních léčebných procedur s doplněním o kosmetickou, relaxační a odbornou péči. Dokonce existují oblasti léčebné péče, kde programy našich lázeňských lékařů jsou trvale předmětem zájmu zahraničních kolegů (kardiologie, revmatologie, apod.).

Pobyt v českých lázních charakterizují mnozí cizinci jako příjemný, s tradiční výtka úrovně doplňkových služeb spojených s pobytem. Složitější situace je v oblastech souvisejících s ekonomikou a komerčním pojetím lázeňských aktivit. Zde je absence přirozeného podnikatelského vývoje uplynulých čtyřiceti let velice citelně znát. Jedná se o cestovní ruch, hotelnictví, stravování a některé doplňkové služby, stejně jako infrastrukturu v lázeňských místech. Zde byla v poválečném vývoji kontinuita přerušena, a teprve po roce 1989 v rámci privatizačních procesů (včetně restitucí majetku) opět vznikají v lázeňství velmi potřebné podnikatelské a servisní subjekty.

Nejen vlastní privatizace, ale i otevření se Evropě a světu přineslo do lázeňství prvky pozitivní diverzifikace majetkových vztahů a podnikatelských aktivit se zapojením českých i zahraničních firem. Otevření se světu spolu přineslo rovněž projevy různých kultur a specifické formy podnikání (např. kasina). Tomu se musí servis lázeňského místa přizpůsobit co do bezpečnosti, zajištění ochrany majetku a osobní jistoty lázeňských hostů. [5]

## **2.3. Současná situace českého lázeňství**

### **2.3.1. Legislativní rámec**

Legislativně je problematika lázeňství upravena zákonem č.164/2001Sb., *Zákonem o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů* tzv. Lázeňským zákonem. Tento zákon mj. vymezuje charakter přírodního léčivého zdroje, podmínky jeho správy a využití, dohled nad ochranou přírodního léčivého zdroje, podmínky pro stanovení přírodních léčebných lázní a míst. Dohled nad dodržováním ustanovení výše uvedeného zákona spadá do kompetencí Ministerstva Zdravotnictví ČR.

Dále legislativní rámec českého lázeňství tvoří *zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu v aktuálním znění, zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, v aktuálním znění, vyhláška ministerstva zdravotnictví ČR č. 58/1997 Sb., kterou se stanoví indikační seznam pro lázeňskou péči o dospělé, děti a dorost, vyhláška ministerstva zdravotnictví ČR č. 242/1991*

*SB., o soustavě zdravotnických zařízení zřizovaných okresními úřady a obcemi, v aktuálním znění.*

Lázeňská léčba na náklady zdravotního pojištění je poskytována jako komplexní nebo příspěvková. Navrhující lékaři a revizní lékaři zdravotních pojišťoven při zvažování lázeňské péče – včetně její formy – vycházejí z ustanovení Zdravotního řádu a jeho přílohy „Indikační seznam pro lázeňskou péči“ viz.příloha č.1. Tento Indikační seznam má pro všechny lázeňské organizace zásadní význam, neboť obsahuje choroby, které jednotlivé lázně mohou léčit, a zda jde o lázeňskou péči komplexní či příspěvkovou. [5]

### **2.3.2. Druhy lázeňské péče**

Lázeňská péče, kterou doporučí lékař jako nezbytnou součást léčebného procesu, se dělí na komplexní lázeňskou péči (plně hrazenou zdravotní pojišťovnou) a příspěvkovou lázeňskou péči, která je hrazena částečně. Dětem a dorostu je poskytována zásadně komplexní lázeňská péče s výjimkou případů, kdy o léčbu formou příspěvkové péče zažádají rodiče pacienta.

Komplexní léčebná péče je určena všem občanům České republiky pojištěným u některé zdravotní pojišťovny v ČR. Jedná se o péči, která navazuje na péči ústavní nebo péči v odborných ambulantních zařízeních. Je zaměřena především na doléčení, zabránění vzniku invalidity popř.její minimalizaci. Rovněž se týká nemocí z povolání a jiných druhů poškození zdraví při výkonu profese. *Komplexní péče* je poskytována pacientům v době trvání jejich pracovní neschopnosti. Náklady péče jsou plně hrazeny zdravotní pojišťovnou pacienta. Obvyklá délka trvání je 14,21 nebo 28 dní dle zdravotní indikace.

V případě nemocí obsažených v indikačním seznamu je pacientům poskytnuta tzv. *péče příspěvková*. Jde o péči poskytovanou především pojištěncům s chronickým onemocněním. Pacienti mají nárok na tuto lázeňskou péči jednou za dva roky, pokud nerozhodne revizní lékař jinak. Pacient částečně hradí náklady svého pobytu – náklady na ubytování, stravování v lázeňském zařízení a lázeňský poplatek. Délka pobytu je 21 či 28 dní a pacient jej čerpá v rámci své dovolené.

*Ambulantní lázeňská péče* je další formou péče příspěvkové. V tomto případě je pacient povinen sám si obstarat i uhradit pobyt, stravu i lázeňský poplatek

Lázeňských služeb využívají také tzv. samoplátci, kteří si hradí veškeré náklady na pobyt a léčbu z vlastních prostředků.

### 2.3.3. Financování lázeňství

Podle údajů Ministerstva Zdravotnictví ČR tvořily výdaje na lázeňskou péči v roce 2004 zhruba 2 % celkových výdajů na zdravotnictví.

Financování lázeňské péče je převážně cca 50 % hrazeno z veřejných rozpočtů. Jedná se o péči komplexní a příspěvkovou, která je proplácena na základě rámcových smluv uzavřených mezi poskytovateli lázeňských služeb a zdravotními pojišťovnami. Existují standardy vybavení a výkonů, čímž je vztah obsahu a kvality péče a ceny zcela transparentní a kontrolovatelný. Zbytek poskytnuté péče je financován ze soukromých prostředků samoplátců, především cizinců.

K faktorům ovlivňujícím objem a strukturu výnosů jednotlivých lázeňských míst patří zejména lokalita, indikační zaměření (viz příloha č.2.), složení klientely, platební morálka zdravotních pojišťoven, rozsah a kvalita materiálně technického vybavení, ubytovací a stravovací části, produktivita práce zaměstnancům, struktura a rozsah komerčních aktivit a kvalita marketingového řízení.

S ohledem na přetrvávající snahu Ministerstva zdravotnictví o snížení výdajů státního rozpočtu za poskytovanou zdravotní péči jsou lázeňské podniky při tvorbě zisku odkázány především na klienty samoplátce. Za poslední dva roky nedošlo k zvýšení úhrad za lázeňskou péči ani ve výši pokrývající inflaci, přestože ceny vstupů samozřejmě vzrostly. Za den komplexní léčby proplácí pojišťovny 850 až 900 korun, což je například v porovnání s úhradami za den péče vyplácené státním léčebnám až o 500 Kč méně.[15] Růst nákladů zdravotních pojišťoven podle jednotlivých segmentů zdravotní péče ilustruje následující tabulka.

**Tabulka č. 1. Index vývoje nákladů zdravotních pojišťoven na zdravotní péči dle jednotlivých segmentů (rok 2001 = 100)**

Segment zdravotní péče	2001	2002	2003	2004
ambulantní péče celkem	100	112,2	123,1	131,3
ústavní péče	100	111,7	114,7	122,0
lázeňská péče	100	109,2	118,6	118,4
náklady na dopravu	100	105,4	109,3	110,5
náklady na záchranný zdravotní systém	100	110,8	94,7	126,4
léky na recept	100	110,2	120,8	133,9
zdrav.prostředky na poukazy	100	110,1	119,3	127,3
zdravotní péče celkem	100	111,45	118,30	127,03

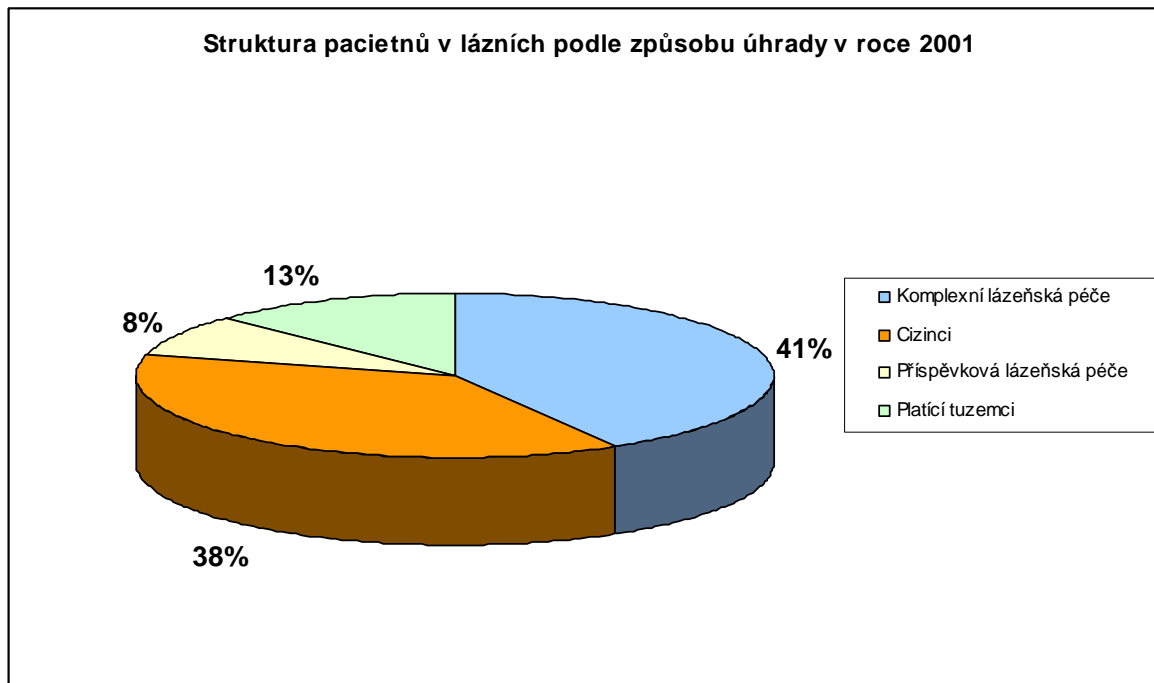
*Zdroj: www.uzis.cz*

Jak je patrné, náklady všech segmentů zdravotní péče mimo nákladů na dopravu vzrostly ve sledovaném období více než náklady na poskytnutou lázeňskou péči.

Jak již bylo výše zmíněno, pro financování lázeňství budou v budoucnu nejdůležitější samoplátci. Kromě již tak minimálního navyšování výdajů na lázeňství ze strany zdravotních pojišťoven předložilo letos na jaře Ministerstvo zdravotnictví ČR návrh nového indikačního seznamu, který zásadně redukoval pobyty hrazené zdravotními pojišťovnami. Na doporučení České lékařské komory mělo dojít ke snížení počtu diagnóz, s nimiž jsou pacienti do lázní posíláni, ke snížení počtu opakovaných pobytů a ke zkrácení jejich délky. Omezení se měla rovněž týkat i lázeňské péče pro děti a dorost. V současné době tržby od pojištěnců obecně kryjí fixní náklady a ve většině lázní je profit tvořen prodejem služeb samoplátcům. Pokud by v budoucnosti mělo dojít k chystaným opatřením, muselo by do lázní přijet minimálně třikrát tolik samoplátců než je tomu dnes, aby tak lázním kompenzovali úbytek příjmů z veřejných rozpočtů. Samoplátci, ať již z řad české či zahraniční klientely, pobývají totiž v lázních většinou kratší dobu než klienti na pojišťovnu. Tato situace by byla z hlediska financování českého zdravotnictví skutečným problémem, protože schopnost lázní nahradit objem pojištěnců samoplátců je zjevně omezená. Významnou skupinou cizinců samoplátců využívající nabídky našich lázní tvoří – Němci, Rusové a Arabové, nabídka s poptávkou je však již několik let v rovnováze. Tuzemci – samoplátci tvoří i přes rostoucí aktivity oboru zatím zanedbatelnou skupinu hostů (vyjádřeno v počtu přenocování). Zde jde především o neochotu platit za vlastní zdraví v generaci současných typických lázeňských hostů (55 let a výše), jednak omezenými finančními prostředky českých seniorů. [14]

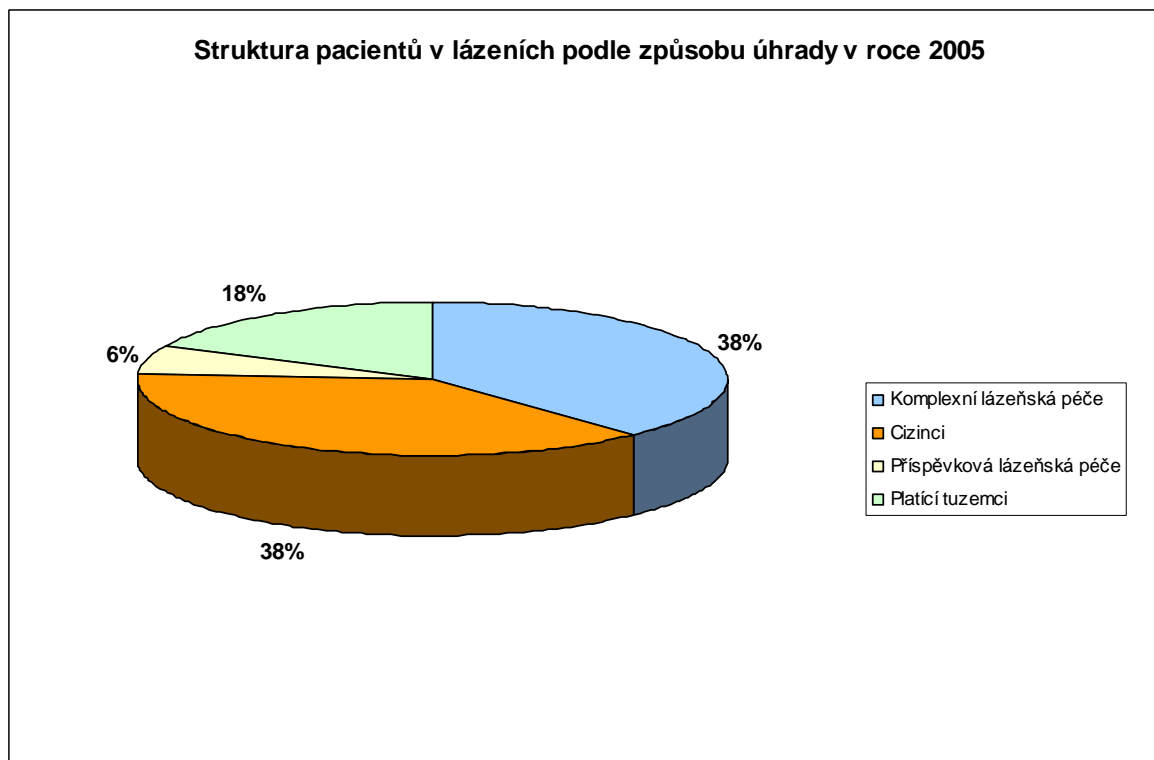
Vývoj struktury lázeňských hostů podle způsobu úhrady demonstrují následující grafy. Mezi lety 2001 a 2005 můžeme vidět mírný nárůst tuzemských samoplátců a víceméně stagnující počty zahraniční klientely

**Graf č. 2**



Zdroj: [www.uzis.cz](http://www.uzis.cz)

**Graf č. 3**



Zdroj: [www.uzis.cz](http://www.uzis.cz)

### 2.3.4. Lázeňská zařízení

V České republice existovalo podle výsledků statistického šetření o kapacitě ubytovacích zařízení k 31.12.2005 celkem 85 lázeňských zařízení, z toho 5 dětských. Tato lázeňská zařízení disponují celkem 25 235 lůžky. Zhruba 13 % lůžkové kapacity (3 188 lůžek) patří lázeňským zařízením zřizovaným centrálními orgány, tj. Ministerstvem zdravotnictví, Ministerstvem obrany a Ministerstvem vnitra ČR. Jedno lázeňské zařízení provozuje město a téměř 87 % kapacity spravují jiné právnické osoby a fyzické osoby. Nejvíce, a to 47 lázeňských zařízení, je v Karlovarském kraji. V dalších jedenácti krajích se počty lůžek pohybují od 1 do 7. Kraj Vysočina a Hlavní město Praha nemají žádnou lázeňskou léčebnu.

Nejvíce navštěvovanými lázeňskými zařízeními v roce 2005 byly : Lázně Luhačovice a.s., Lázně Františkovy Lázně a.s., Léčebné lázně Mariánské Lázně a.s., Priessnitzovy léčebné lázně a.s. a Léčebné lázně Jáchymov a.s. Vývoj lůžkové kapacity lázeňských zařízení v jednotlivých krajích je patrný z následující tabulky.

**Tabulka č. 2. Vývoj lůžkové kapacity v lázeňských zařízeních v krajích v letech 2001 – 2005**

<i>Kraj</i>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Středočeský	880	880	886	936	936
Jihočeský	1 043	1 093	1 422	1 422	1 411
Plzeňský	431	430	430	430	436
Karlovarský	9 520	9 674	11 387	11 375	11 454
Ústecký	1 292	1 320	1 281	1 342	1 396
Liberecký	626	602	616	690	660
Královéhradecký	1 595	1 510	1 512	1 526	1 443
Pardubický	576	576	576	576	574
Jihomoravský	180	200	200	200	200
Olomoucký	2 594	2 676	2 477	2 599	2 551
Zlínský	1 971	2 180	2 188	2 288	2 264
Moravskoslezský	1 820	1 831	1 906	1 876	1 910
<b>ČR</b>	<b>22 528</b>	<b>22 972</b>	<b>24 881</b>	<b>25 260</b>	<b>25 235</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů [www.uzis.cz](http://www.uzis.cz)*

Je zřejmé, že největší rozsah kapacit lázeňských zařízení se nachází v tradiční lázeňské oblasti - v Karlovarském kraji - v Karlových Varech, Mariánských Lázních, Františkových Lázních, Jáchymově a v Lázních Kynžvart - kde je situováno zhruba 44% lázeňských zařízení z celostátního počtu. Na dalším místě - co do rozsahu lázeňských kapacit je kraj Olomoucký, následován krajem Ostravským. Seznam lázeňských míst České Republiky s poskytovanou léčbou dle indikačních skupin viz.příloha č. 2.

## Pacienti lázeňských zařízení

Období transformace mělo výrazný vliv na počet léčených pacientů - za deset let od roku 1985 do roku 1995 poklesl počet léčených pacientů o 30 % (největší propad se projevil v roce 1993), od roku 1995 se počet léčených pacientů trvale zvyšuje Srovnatelné úrovně s koncem 80. let se ale podařilo dosáhnout až v roce 2001 (zhruba 305 tisíc), přičemž o rok později následovalo (zejména v důsledku celkového útlumu mezinárodního cestovního ruchu) snížení počtu pacientů o 3 procenta. Také v roce 2003 zůstal počet lázeňských pacientů pod úrovní roku 1985. Rok 2005 s více jak 314 tis. pacienty (včetně 120 474 cizinců) byl zatím nejúspěšnějším v historii novodobého českého lázeňství.[24] Podrobnější údaje nabízí následující tabulka.

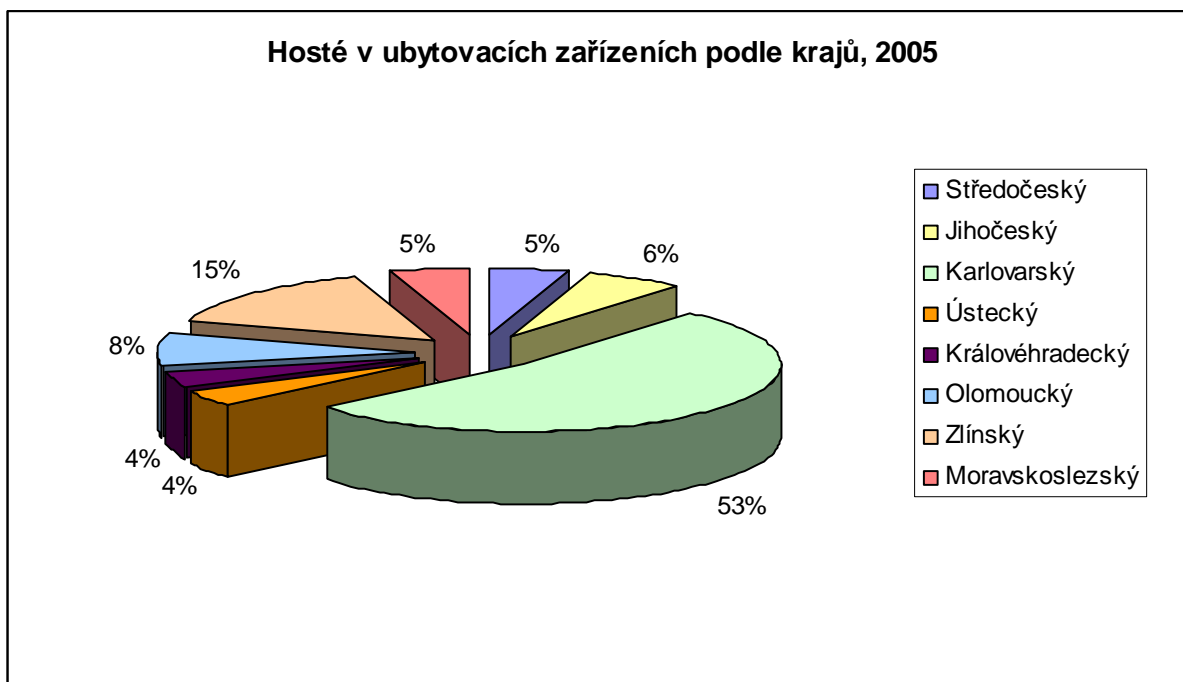
**Tabulka. č. 3 – Vývoj počtu pacientů v lázeňských zařízeních**

Rok	Pacienti celkem		z toho:			
	počet osob	index *)1985=100	platící tuzemci	děti a dorost	cizinci	
					počet	index*)
1985	305 640	100,0	17 543	13 723	28 773	100,0
1990	283 986	92,9	13 460	13 743	27 007	93,9
1995	215 058	70,4	11 358	13 948	43 288	150,4
2000	275 811	90,2	31 901	18 358	93 021	323,3
2001	304 835	99,7	35 744	17 854	115 567	401,7
2002	295 968	96,8	35 701	16 879	109 212	379,6
2003	298 994	97,8	30 955	15 568	117 922	409,8
2004	309 258	101,2	45 301	15 156	117 196	407,3
2005	314 298	102,8	55 862	14 939	120 474	418,7

Zdroj: [24]

Rozdělení hostů v lázeňských ubytovacích zařízeních podle krajů v roce 2005 je patrné z následujícího grafu. Dlouhodobě nejvyšší návštěvnost zaznamenal v roce 2005 Karlovarský kraj – 53% hostů, který zároveň disponuje největším počtem ubytovacích kapacit. Druhé místo obsadil kraj Zlínský s 15% hostů, následován krajem Olomouckým s 8%. V ostatních krajích se počet hostů pohyboval mezi 4 – 6% z celkového množství osob.

**Graf č. 4**

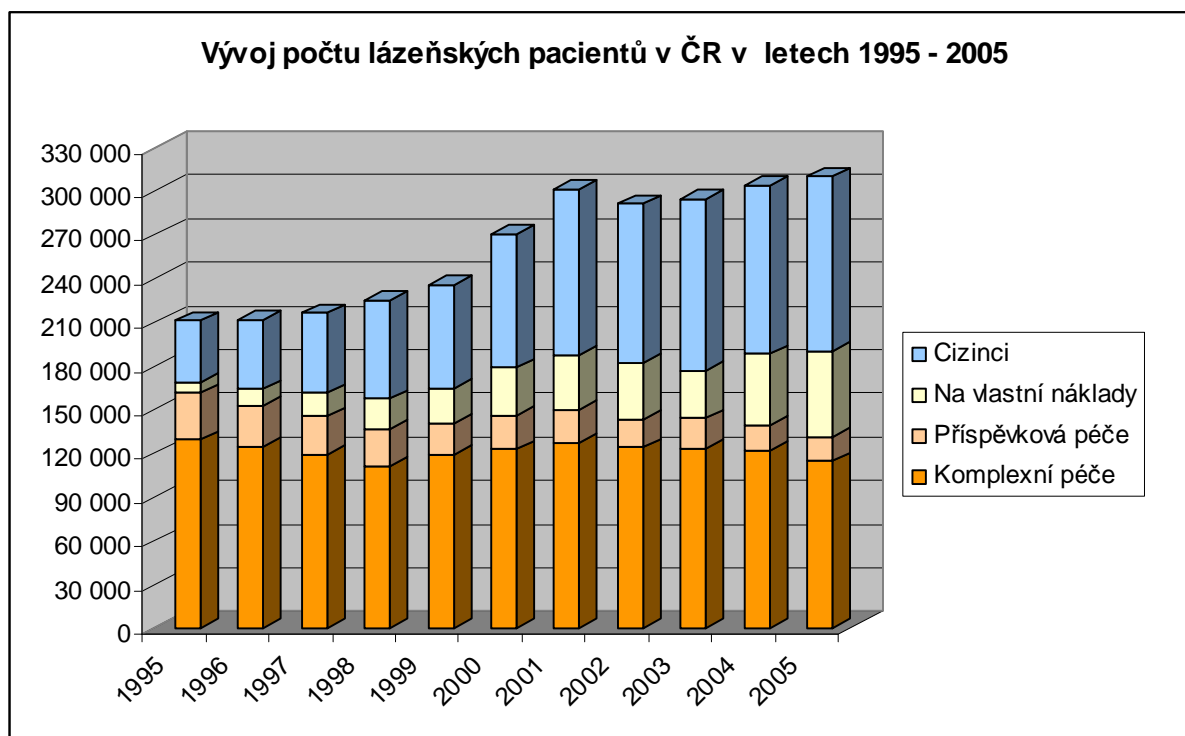


Zdroj: [www.uzis.cz](http://www.uzis.cz)

Spektrum pacientů a lázeňských hostů je v léčebných lázních a zařízeních velmi široké a liší se především zaměřením daných lázní či lokalitou. Vývoj podílů pacientů dle typu poskytnuté péče, s rozdělením na klientelu tuzemskou a zahraniční viz.následující graf.



**Graf č. 5**



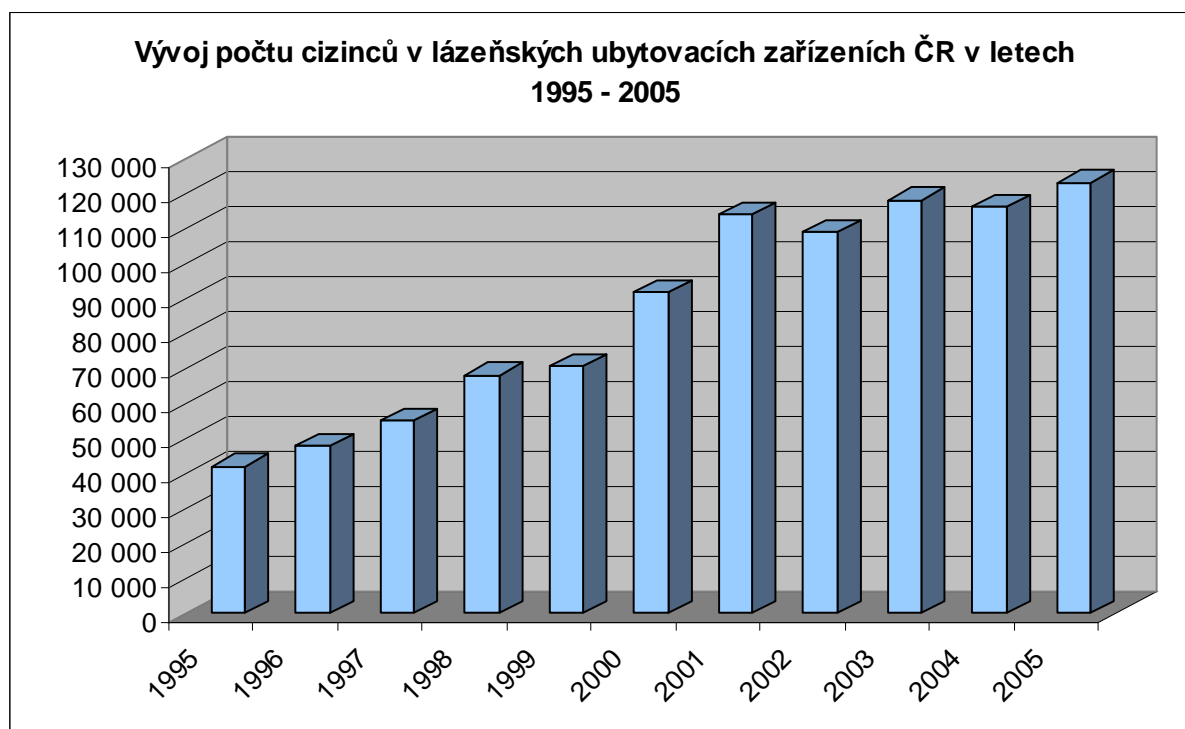
Zdroj: [www.uzis.cz](http://www.uzis.cz)

Z grafu je patrné, že návštěvnost Čechů v domácích lázních zaostává za úrovní z druhé poloviny 80. let (téměř 280 tisíc v roce 1985). Od roku 1993 nepřekročil počet českých pacientů 200 tisíc – pohyboval se mezi zhruba 155 tisíci v roce 1993 a přibližně 194 tisíci v roce 2005.

Jednoznačný vývoj můžeme sledovat u lázeňských pacientů – cizinců. Od roku 1991, kdy jejich návštěvnost klesla na nejnižší úroveň posledních desetiletí (cca 16 400 pacientů), se jejich počet zvýšil k roku 2005 více jak sedmkrát na 120 tisíc. Od roku 1995 se počet zahraničních lázeňských pacientů stabilně zvyšuje (výjimku tvořily roky 2002 a 2004).

Vývoj počtu a složení lázeňských pacientů od roku 1985 znázorňuje graf č. 6

**Graf č. 6**



*Zdroj: [www.uzis.cz](http://www.uzis.cz)*

Kromě pacientů, jimž je poskytnuta lázeňská péče, navštěvují lázeňská místa i další turisté, kteří cestují za odpočinkem či rekreací, případně tvoří doprovod lázeňských pacientů. Celkový počet hostů v lázeňských ubytovacích zařízeních tak převyšuje počet pacientů. V loňském roce (2005) navštívilo české lázně přes půl milionu hostů, počet zahraničních návštěvníků dosáhl téměř 230 tis. osob

S výjimkou Izraele, u kterého počty návštěvníků poklesly, byl zaznamenán nárůst počtu cizinců ze všech tradičních zdrojových zemí. Nejvíce zahraničních hostů pocházelo jako obvykle z Německa, přes 141tis. osob. Nováčkem v žebříčku Top 10 (2005) se stala Ukrajina, která byla v minulých letech pro nízký počet návštěvníků zahrnuta mezi ostatní evropské země. Největší dynamiky dosáhly hosté z Velké Británie. Oproti roku 2004 jich přijelo skoro čtyřikrát více.

**Tabulka. č. 4 Top 10 zdrojových zemí**

pořadí	země	počet hostů
1.	Německo	141 457
2.	Rusko	34 595
3.	Rakousko	5 510
4.	USA	4 128
5.	Slovensko	3 592
6.	Polsko	2 514
7.	Ukrajina	2 494
8.	Izrael	2 184
9.	Itálie	1 967
10.	Velká Británie	1 842

Zdroj: [www.czechtourism.cz](http://www.czechtourism.cz)

### **Průměrná délka pobytu, nejčastější léčebné výkony**

V roce 2005 strávili dospělí pacienti v českých lázních v průměru 18 dní. Léčba u dorostu a dětí trvala tradičně výrazně déle, v průměru 36 dní. Srovnání délky pobytu s ohledem na způsob úhrady lázeňského pobytu uvádí následující tabulka.

**Tabulka č. 5 Průměrná délka pobytu lázeňských pacientů v roce 2004 ve dnech**

	dospělí	Děti	dorost
komplexní lázeňská péče	25,90	36,90	35,60
platící tuzemci	8,50	7,20	15,50
platící cizinci	14,70	20,70	17,30

Klientům zdravotních pojišťoven bylo v roce 2005 poskytnuto 19 646 118 léčebných výkonů (97,5 % oproti skutečnosti z roku 2004). Z tohoto počtu byla nejvíce zastoupena rehabilitace (19,6 %), vodoléčba a masáže (17,7 %) a elektrofyziální výkony. Zastoupení výkonů se v průběhu let příliš nemění, neboť je úzce spjato s rozdělením lázeňských pacientů dle indikačních skupin. Pokud porovnáme počty pacientů v jednotlivých indikačních skupinách v roce 2001 a 2005, uvidíme, že procentuální rozložení je téměř totožné. Údaje obsahuje následující tabulka.

**Tabulka č. 6 Lázeňská péče pro dospělé pojištěnce podle indikačních skupin**

Nemoci	2001	2005
I.onkologické	1,8%	2,3%
II.oběhové	15,1%	15,4%
III.trávicí	3,7%	2,9%
IV.metabolické	3,1%	3,1%
V.dýchací	7,7%	7,2%
VI.nervové	12,6%	14,1%
VII.pohybové	48,5%	48,5%
VIII.močové	1,5%	1,2%
IX.duševní	1,3%	1,5%
X.kožní	1,1%	1,3%
XI.ženské	3,7%	2,7%

*Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů [www.uzis.cz](http://www.uzis.cz)*

### **Nové trendy v nabídce lázeňských služeb**

Nabídkou nejrůznějších wellness, beauty a fitness programů reagují česká lázeňská centra na rostoucí důraz, který lidé přikládají svému zdraví a aktivnímu trávení volného času. Podíl návštěvníků, kteří do lázní cestují za relaxací a regenerací, se neustále zvyšuje.

„K nejvýznamnějším trendům, které se prosazují v českém lázeňství, patří zkracující se průměrná délka pobytu, snižující se podíl tradičních léčebných pobytů a rostoucí poptávka po programech zaměřených na relaxaci a regeneraci.

Stále více návštěvníků volí specializované pobyty nebo využívá nejrůznějších balíčků služeb. Významný segment zákazníků představují manažeři – pro ně jsou připraveny například antistresové pobyty zahrnující vedle jiného uklidňující koupele a nejrůznější druhy masáží, zejména oni se účastní specializovaných golfových programů.

Vzhledem k prodlužující se průměrné délce života se jednou z klíčových skupin lázeňských hostů stávají senioři, zejména zahraniční penzisté, kteří vedle volného času v mnoha případech disponují také dostatkem finančních prostředků.

Ženy představují další významnou skupinu návštěvníků lázní. Jim jsou určeny programy obsahující vedle lázeňských procedur a masáží také kosmetickou péči a moderní formy cvičení.

Nabídka tematických pobytů se neustále rozšiřuje: k už tradičním redukčním a očištným programům přibyly například kúry pro odvykání kouření nebo pobyty spojené s tenisem, bowlingem nebo zábavou v kasinu.“ [5,24]

## **2.4. Lázeňská sdružení v ČR**

V České republice existuje několik organizací zaštiťujících lázeňská místa, jejichž hlavním smyslem je společná snaha o rozvoj a prezentaci lázeňství.

### ***Sdružení lázeňských míst ČR***

„Sdružení lázeňských míst ČR je dobrovolnou zájmovou nestrannou a nevládní organizací lázeňských měst a obcí v ČR (dále jen lázeňská místa), na jejichž území se nacházejí lázeňská zařízení a mají schválený statut lázní. Členové sdružení považují lázeňství za významnou činnost ve své obci či městě, která má význam pro rozvoj nejen svého místa a regionu, ale i ČR. Posláním sdružení je aktivně přispívat k vytváření podmínek a nástrojů pro regeneraci a rozvoj lázeňství a lázeňských míst, zejména ke zlepšování stavu a rozvoji lázeňské a městské infrastruktury, obnovy lázeňských památek a k rozvoji českého lázeňství a českých lázeňských měst a obcí. Pro dosažení vytyčených cílů usiluje sdružení o spolupráci mezi státem, obcemi a občany, lázeňskými organizacemi a sdruženími, ale i o spolupráci na mezinárodní úrovni. Zajisté ne druhořadým cílem sdružení je prezentovat a spolupracovat při prezentaci českých lázeňských míst jako unikátních cílů pro návštěvníky hledající nejen lázeňskou péči, ale i velice zajímavé turistické cíle.“ [32]

Sdružení má 37 členů – lázeňských míst (viz.příloha č3)., pořádá konference, účastní se výstav a veletrhů, realizuje společné propagační materiály. Dále sdružení spolupracuje s orgány státní správy - s Ministerstvem pro místní rozvoj, s Ministerstvem zdravotnictví, s Ministerstvem zdravotnictví a dalšími organizacemi sdružujícími či propagujícími lázeňství – Svaz léčebných lázní ČR, Czech Tourism.

### ***Svaz léčebných lázní ČR***

Svaz léčebných lázní ČR ( SLL) byl zřízen jako zájmové sdružení léčebných lázní a jiných právnických osob bez rozdílu typu vlastnictví. Posláním SLL je rozvíjení léčebného lázeňství a racionální využití přírodních léčivých zdrojů s léčením. [34]

Posláním Svazu je vytvářet podmínky pro rozvoj léčebného lázeňství a lázeňských organizací na území České republiky, hájit společné i individuální zájmy členů, pokud tyto

nejsou v rozporu se zájmy společnými, a dbát na ochranu a racionální využívání přírodních léčivých zdrojů. Činnost svazu je ve stanovách definována následovně:

- a) svaz samostatně hájí zájmy léčebného lázeňství a svých členů, zejména ve styku se zastupitelskými sbory, vládou, ministerstvy, jinými státními orgány a institucemi a zdravotními pojišťovnami,
- b) hájí a prosazuje zájmy léčebného lázeňství v rámci resortu zdravotnictví,
- c) zajišťuje důstojnou prezentaci lázeňství, podporuje informovanost veřejnosti o problematice léčebného lázeňství,
- d) vystupuje ve vztahu k odborům a státním institucím jako zájmová organizace zaměstnavatelů,
- e) poskytuje členům dle svých možností poradenské služby a informace, koordinuje zájmy a pomoc při řešení jejich problémů,
- f) působí jako odborný poradce, předkládá společné návrhy a stanoviska, podání a intervence při přípravě hospodářsko-politických rozhodnutí na republikové úrovni, dotýkající se zejména problematiky lázeňství a přírodních léčivých zdrojů,
- g) v zájmu léčebného lázeňství ČR a jeho členů spolupracuje s ostatními profesními a odbornými společnostmi a sdruženími,
- h) v zájmu léčebného lázeňství ČR a jeho členů spolupracuje s ostatními profesními a odbornými společnostmi a sdruženími, [34]

### ***Medispa***

Záměrem sdružení Medispa je ochrana kvality a pověsti lázeňské léčebné péče na území Karlovarského kraje a její další rozvoj. [33]

Účelem sdružení je spolupráce akreditovaných lázeňských organizací poskytujících příspěvkovou i komplexní lázeňskou péči. Cílem sdružení je kontrola kvality služeb v oblasti lázeňství na území Karlovarského kraje, propagace kvalitních služeb a marketingové využití členství ve Sdružení individuálně i společně členy Sdružení.

Předmět činnosti sdružení:

- sdružuje akreditované lázeňské organizace, které jsou právnickou osobou
- kontroluje dodržování členských podmínek

- poskytuje členům úřední ověření kvalitativní úrovně ve vztahu k Českému inspektorátu lázní a vřidel, Ministerstvu zdravotnictví ČR, zdravotním pojišťovnám ČR a EU, cestovním kancelářím a individuálním zájemcům o lázeňskou léčbu
- informuje o kvalitativně akreditovaných lázních na webových stránkách institucí včetně Karlovarského kraje
- připravuje a realizuje návrh vnějšího označení členů (znak, logo apod.)
- komunikuje se zdravotními pojišťovnami na téma dodržování kvality lázeňské léčebné péče
- upřesňuje členské podmínky podle vývoje legislativy ČR a EU
- spolupracuje se SLL ČR a SLM ČR, jakož i přímo či zprostředkovaně s Evropským svazem lázeňství, orgány EU a dalšími vhodnými partnery
- organizuje obecně dobrovolné členství

členy sdružení jsou organizace poskytující příspěvkovou i komplexní lázeňskou léčbu. U lázeňských zařízení poskytujících komplexní lázeňskou péči jsou členy sdružení právnické osoby splňující klasifikaci ubytovacích zařízení dle oficiální metodiky Národní federace hotelů a restaurací České republiky - HOREKA ve standardu \*\*\* a vyšším. V případě poskytování gastronomických služeb je nezbytné dodržování hygienických zásad HACCAP.

## 2.5. Evropa a lázeňství

Lázeňství v Evropě představuje nezanedbatelnou součást evropské turistiky, mající váhu zejména z hlediska ekonomiky regionů. Zatímco v České Republice je většina lázeňských míst založena na výskytu přírodního léčivého zdroje, v Evropě zauímají specifické postavení lázně s horským či přímořským klimatem. Tzv. „luftkurorty“ využívající horského klimatu Alp nalezneme v Německu, Rakousku a Švýcarsku. Kromě tradičních lázeňských pobytů nabízí tyto destinace v zimě lyžařské vyžití.

V Evropě existuje přes 500 významných lázeňských míst a asi 850 významných lázeňských podniků, které navštěvuje ročně přes 6 milionů pacientů a stejné množství turistů. Většina evropských lázní leží dnes již v hodně osídlených a průmyslových oblastech. Lázeňská a léčebná turistika není v jednotlivých zemích rovnoměrně rozvinutá. Na jedné straně jsou země se silnou lázeňskou tradicí jako Německo, Itálie a Francie. Na druhé pak země, které nemají prakticky žádná lázeňská střediska a jsou teprve na počátku budování lázeňství v rámci dynamizace regionální turistiky. Rozložení lázeňských míst v Evropě ilustruje následující tabulka ( údaje z roku 1992). [5]

**Tabulka č. 7. Přehled počtu evropských lázeňských míst.**

Země Evropy	Počty lázní
Německo	280
Itálie	240
Francie	104
Rakousko	46
Belgie	3
Španělsko	92
Portugalsko	40
Lucembursko	1
Řecko	20
Švýcarsko	22
Velká Británie	1
Maďarsko	58
země býv. SSSR	400
Bulharsko	10
země býv. Jugoslávie	100
Polsko	12
Slovensko	16
Česká Republika	32

*Zdroj: Knop K. a kolektiv: Lázeňství - ekonomika a management, str.36*

Tak se dá Evropa z hlediska lázeňství rozdělit do několika oblastí:

1. Země se silnou lázeňskou tradicí: Německo, Itálie, Francie
2. Země s větším počtem významných lázní: Rakousko, Švýcarsko, Česká republika, Chorvatsko, Slovinsko, Maďarsko, Řecko, Slovensko, Španělsko, Portugalsko
3. Země z hlediska lázeňství méně významné: Belgie, Polsko, Rusko, Ukrajina, ostatní země bývalého Sovětského svazu a bývalé Jugoslávie

„Příkladem malé ale turisticky velmi vyspělé země je Rakousko, které ve své nabídce dnes disponuje nejméně 80 lázeňskými místy a řadou dalších klimatických center. Tato země je však dále než řada jiných z hlediska přírodního bohatství neméně významných zemí Evropy, jak z hlediska kvality nabízených služeb, tak i z hlediska propagace svých lázní.“ [12]. Systematický a dynamický vývoj v oblasti lázeňství můžeme sledovat i u dalších států Evropy např. Chorvatsko, Slovinsko, Maďarsko a v poslední době i Polsko. Tak v rámci sjednocené Evropy, která poskytuje rovněž řadu nových příležitosti, existuje v oblasti lázeňství tvrdý konkurenční boj.[20]

Z pohledu potenciálu lázeňských produktů nabízí Evropa (snad jen kromě Skandinávie a některých pobaltských států) velké množství kapacit a programů pro nejrůznější formy,



délky i motivace pobytů. V nejvýznamnějších evropských lázeňských centrech přistupují vedle klasických léčebných postupů i k moderním alternativním trendům. Evropské léčebné postupy jsou tak obohacovány o metody orientální, čínské a indické. Svou obrodu prožívá i přírodní léčba např. Kneippovy kúry. V lázeňských centrech jsou také stále častější nejmodernější zábavní centra, aquaparky, centra kosmetických a obdobných služeb.

Ve většině členských zemí Evropské Unie není lázeňská péče chápána jako péče zdravotní, navazující na zdravotní péči ambulantní a lůžkovou, tak jak je tomu v České republice. Plyne z toho mimo jiné i ta skutečnost, že pokud je občanům členských zemí doporučena péče lázeňská, pak se v drtivé většině případů jedná o péči plně hrazenou klientem, nikoliv ze zdravotního pojištění v té které zemi.

## **Srovnání ČR se zeměmi V4**

Lázeňství v zemích Visegrádské čtyřky – tj. ČR, Slovensko, Maďarsko a Polsko - má velice dlouhou tradici. Přesto se v těchto zemích vyskytují rozdíly v profilu jejich návštěvníků. Domácí klientela tvoří většinu lázeňských hostů především v České republice, na Slovensku a v Polsku. Naopak Maďarsko je do velké míry závislé na zahraniční klientele. Shodným rysem je to, že nejvyšší podíl zahraniční klientely tvoří hosté z Německa. Další zajímavostí je rovnání průměrné délky pobytu lázeňských hostů v zemích V4. Česká republika má nejdelší průměrné pobyty jak domácích, tak zahraničních hostů. [25]

## **Evropský svaz lázní ( ESPA )**

Evropský svaz lázní je organizací sdružující 24 členů z 22 evropských zemí se sídlem v Bruselu. Cíl asociace spočívá v podpoře a prosazování lázeňství a balneologie v Evropě. Další klíčovou snahou svazu je dohlížet na to, aby přírodní léčba na základě minerálních pramenů, klimatu a krajiny, byla dostupná co největšímu počtu lidí. Aby došlo k efektivnímu naplnění cílů svazu, musí být zabezpečena užší vzájemná spolupráce mezi jednotlivými evropskými lázněmi a rovněž kooperace mezi svazem a orgány EU, což je právě jednou z hlavních rolí svazu. Svaz je řízen radou, která je tvořena zástupci jednotlivých členských zemí a skládá se z prezidenta, viceprezidenta, generálního tajemníka a pokladníka. [28]

Cíle svazu dle oficiálních internetových stránek :

- Monitoring a analýza podmínek pro lázeňství v jednotlivých zemích EU
- Stimulace a podpora vzájemné výměny zkušeností, know-how a nejlepších výsledků
- Produkování a vyvíjení programů pro zdraví, životní styl, prevenci a rehabilitaci v rámci celé Evropy
- Vytváření, propagace a zlepšení standardů v lázeňství a zdravotnických resortech v celé Evropě
- Podpora a obnova výzkumu lázeňství

Hlavním přínosem svazu v minulých letech bylo vytvoření kréda svazu. Jeho obsah slouží pro formulování úloh týkajících se kvality lázní, definic, směrnic a jiných ustanovení např. o léčivých prostředcích, které čekají na pracovní skupiny ESPA. Došlo k přesnému vymezení jednotlivých lázeňských procedur, tak aby v budoucnosti byla používána v rámci celé Evropy jednotná terminologie a především náplň nejrůznějších „nessů“ byla jasně daná. Z marketingových aktivit ESPA je nejvýraznějším počinem poslední doby, zpuštění nového serveru na adrese [www.VisitEuropeanSpas.com](http://www.VisitEuropeanSpas.com) na jaře letošního roku.

„Jedná se o oficiální portál Evropského svazu lázní provozovaný společností World Media Partners a fungující zatím v anglické a německé jazykové verzi, který má za cíl podporu lázeňství a balneologie v Evropě, prezentaci členských zemí jako lázeňských destinací a propagaci služeb členů Svazu prostřednictvím nového marketingového a distribučního nástroje.

Martin Plachý, člen marketingové komise Evropského svazu lázní a vedoucí tohoto projektu, vysvětluje důvody spuštění portálu: *„Cílem je vytvořit centrální místo na internetu, kde budou shromažďovány informace o nabídce evropských lázní, které jsou přímými či nepřímými členy našeho Svazu. Svaz se tímto snaží vytvořit na internetu nejkomplexnější a ucelenou nabídku toho, co evropské lázeňství nabízí, a dát svým členům marketingový nástroj pro celosvětovou prezentaci. Návštěvníci tohoto portálu by zde měli najít přehled o všech lázeňských místech v celé Evropě, vybrat si lázně podle země, místa nebo léčebné indikace a poptat nabídku na lázeňský pobyt.“* [26]

Projekt byl detailně představen panem Martinem Plachým s výzvou na maximální zapojení a spolupráci, neboť projekt si vytyčil za cíl stát se **celosvětově vedoucím a nejnavštěvovanějším portálem v oblasti evropského lázeňství**. Rozhodně již současná podoba, zpracování i obsah naznačuje, že k tomu má všechny potřebné předpoklady.

Co již v současné podobě na portálu nalezneme? Ze statických informací to je představení Evropského svazu lázní, evropského lázeňství, praktické informace týkající se odjezdu klienta do lázní, tedy co vzít s sebou, na co nezapomenout, dále stránku s doporučenými odkazy, aktuální seznam virtuálních prohlídek lázeňských míst a zařízení a také stránku s podmínkami spolupráce a nezbytné registrační formuláře. Dále se připravuje stránka s praktickým slovníčkem odborných výrazů v lázeňství a stránka týkající se nového projektu Svazu – certifikace lázeňských zařízení.“

Certifikace v rámci projektu již probíhá ( podrobněji viz. Kapitola 4) na dvou úrovních. Lázeňská zařízení se v případě splnění mnoha podmínek svazu mohou ucházet o dva typy evropské certifikace. Jde o certifikáty EUROPESPA Med – pro lázně s léčebným zaměřením a EUROPESPA Wellbeing – pro poskytovatele relaxačních a beauty produktů. [26]

### **2.5.1. Politika EU v oblasti cestovního ruchu a lázeňství**

Orgány Evropské Unie řadí v současné době cestovní ruch na listiny a projekty, které se zabývají rozvojem regionů. Proto se cestovnímu ruchu a lázeňství dostává pozornosti v rámci regionálních podpůrných programů. Z hlediska výše finanční podpory následuje regionální politika (finanční rozpočet 2000 – 2006) hned za politikou zemědělskou. Cílem regionální politiky je snižování rozdílů mezi úrovněmi rozvoje jednotlivých regionů v rámci EU. Tento cíl je definován v člancích 15 a 60 Smlouvy o EU. Tato politika tzv. hospodářské a sociální soudržnosti se snaží prostřednictvím strukturálních fondů zmírňovat zaostalost regionů, které jsou v nejméně výhodné situaci, a napomáhat tak vytvoření ekonomické a sociální rovnováhy mezi jednotlivými státy a regiony. Zásah strukturálních fondů má umožnit zlepšení konkurenceschopnosti regionů, a to tím, že fondy pomohou podnikům rozšířit jejich činnost, vytvářet pracovní místa a zvyšovat produktivitu. [21,36]

#### **Strukturální fondy**

Existují čtyři strukturální fondy a každý z nich pokrývá specifickou tematickou oblast. Z hlediska cestovního ruchu je významný Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR), který podporuje realizaci infrastruktury, investice do vytváření pracovních míst, projekty na místní rozvoj a pomoc malým podnikům.

### **Prioritní cíle**

Aby se posílil dopad strukturálních fondů a co nejvíce optimalizovaly jejich výsledky, bylo 94 % z nich v období 2000–2006 zaměřeno na tři cíle.

**Cíl 1:** pomoc regionům zaostávajícím ve vývoji

**Cíl 2:** podpora hospodářské a sociální konverzi v oblastech, které se potýkají se strukturálními potížemi

**Cíl 3:** modernizace systémů školení a podpory zaměstnanosti

### **Politika EU v oblasti cestovního ruchu v dalším programovém období**

Stejně jako dosud bude i v dalším programovém období EU politika podpory cestovního ruchu spadat pod politiku hospodářské a sociální soudržnosti. Dne 18. února 2004 schválila Evropská komise Třetí zprávu o hospodářské a sociální soudržnosti nazvanou „Nové partnerství pro soudržnost v rozšířené Unii, konvergenci, konkurenceschopnost, spolupráci“, ve které popisuje svou vizi politiky soudržnosti na období let 2007–2013. Na základě návrhu rozpočtu, který předložila 10. února 2004, bude na politiku soudržnosti v novém období věnováno přes 336 miliard EUR, a to s následujícími prioritami [37]:

- Konvergence: podpora růstu a tvorby pracovních míst v nejméně rozvinutých členských státech a regionech
- Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost: předvídat a podporovat změny
- Evropská územní spolupráce: zajištění harmonického a vyváženého rozvoje v celé Unii

### 3. Konkurenceschopnost

S určitou mírou zjednodušení lze konkurenceschopnost určitého subjektu (firmy, odvětví, státu) charakterizovat jako schopnost prosadit se a úspěšně obstát na trhu v neustále sílící konkurenci.

Vzhledem k tématu této práce se v této kapitole budu věnovat pouze konkurenceschopnosti na úrovni podniku a upustím od rozboru problému konkurenceschopnosti na makroekonomické úrovni.

Jelikož je v dnešní době většina subjektů nucena v rámci otevřené ekonomiky vzájemně si konkurovat, ať již doma či v zahraničí, s tuzemskými i zahraničními konkurenty, obvykle hovoříme o tzv. mezinárodní konkurenceschopnosti. Na druhou stranu si je však třeba uvědomit, že hlavním zdrojem této mezinárodní konkurenceschopnosti jsou právě jednotlivé podniky.

Co tedy utváří onu konkurenceschopnost podniku? Např. Jirásek [11] o samotném vymezení konkurenceschopnosti podniku tvrdí, že se skládá ze „dvou spojených schránek: jednak schopnosti vést ofenzivní nápor na konkurenty, ale také schopnosti čelit náporu konkurentů.“

Dalším často zmiňovaným pojmem úzce souvisejícím s konkurenceschopností podniku bývá jeho tzv. konkurenční výhoda. Tu můžeme chápat jako zachycení relativní výkonnosti dané firmy v určitém období. Rozpoznání konkrétní konkurenční výhody určitého podniku vychází z porovnání podniku se skupinou firem působících ve stejném oboru. Přičemž je vždy nutné konkurenční výhodu hodnotit ve vazbě na specifické konkurenční podmínky a s ohledem na specifika rivalů. Firma totiž může být konkurenceschopná ve vztahu k několika konkurentům, ale nekonkurenceschopná vůči jiným. Dále je dobré si uvědomit, že rozdělení konkurenčních výhod mezi jednotlivé firmy v čase není neměnné. Zisk konkurenční výhody již dnes neznamená jistou výhru podniku. Rovněž udržitelnost konkurenční výhody rozhodně není automatická. Podniky musí respektovat a nepřetržitě reagovat na měnící se podmínky trhu. Strukturu konkurenční výhody je nutné přizpůsobovat rostoucí složitosti a dynamice podnikatelského prostředí. Spolu s trhem se totiž mění jak konkurenční charakteristiky jednotlivých subjektů, tak i jejich možné konkurenční výhody. Konkurenční charakteristiky, které kdysi mohly vést k vzniku konkurenční výhody firmy, se mohou posléze přeměnit až na její konkurenční nevýhodu.[12]

Nalezení konkurenční výhody podniku a formulace konkurenční strategie se tak pro podniky stávají nezbytností v boji o zákazníka, přežití na trhu. a snaze o zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

Hledání konkurenční výhody by mělo předcházet jednak pochopení její podstaty a významu, dále důkladná analýza firmy a v neposlední řadě analýza jejího okolí. Podniky nepůsobí ve vzduchoprázdnu, jejich výkonnost je ve značné míře ovlivněna právě ekonomický, právním a sociálním prostředím, ve kterém se pohybují.

### 3.1. Teorie konkurenčních výhod

Ekonom M.E.Porter bývá označován jako guru v oblasti teorie konkurenčních výhod. Přestože jeho analýzy uveřejněné v 80. letech minulého století byly objevné a přínosné, považují je dnešní ekonomové v mnoha ohledech za překonané viz.následující subkapitola.

#### Porterovo pojetí konkurenční výhody a konkurenční strategie podniku

M.E. Porter spatřuje základní zdroj konkurenční výhody podniku v jeho hodnotovém řetězci, jenž se skládá z jednotlivých na sobě závislých činnostech a marže. Podle Portera nelze konkurenční výhodu spatřit,pokud se na podnik díváme jako na celek. Hodnototvorné činnosti pak dále rozděluje dle jejich významu na tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka na primární a sekundární viz.obrázek.

**Obr.č. 1 - Hodnotový řetězec dle Portera**

Podpůrné činnosti	Infrastruktura podniku					Marže
	Řízení pracovních sil					
	Technologický rozvoj					
	Obstaravatelská činnost					
Primární činnosti	Řízení vstupních operací	Výroba a provoz	Řízení výstupních operací	Marketing a odbyt	Servisní služby	

Zdroj: [11]

Příčemž konkurenční výhodu získá podnik tím, že tyto strategické činnosti bude dělat lépe a levněji než jeho konkurenti. Pro dosažení konkurenčních výhod jsou tedy zásadní rozdíly mezi těmito hodnotovými řetězci konkurentů. Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Podle Portera existují dva základní typy konkurenční výhody - vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. U obou přístupů musí být vždy zvažován aspekt udržitelnosti těchto výhod.

### **1. Nízké náklady**

Konkurenční výhodu podnik dosahuje, pokud jsou jeho souhrnné náklady na výkon hodnototvorných činností nižší než náklady konkurentů. Porter hovoří o tzv. hnací síle nákladů. Hnací sílu představují úspory z velkovýroby, struktura využití kapacit apod.

### **2. Diferenciace**

Faktorem diferenciaci jsou dle Portera tzv. hnací síly jedinečnosti – výběr vhodné politiky, vazby uvnitř hodnotového řetězce, časové plánování a další aspekty. K nadprůměrnému výkonu vede diferenciaci tehdy, pokud dosažená cenová přírážka převyšuje všechny náklady navíc, aby podnik dosáhl jedinečnosti. Příčemž jedinečnost musí přinášet kupujícímu hodnotu. Firma jí vytváří buď snížením nákladů kupujícího nebo zvýšením jeho výkonnosti.

## **Současné pojetí konkurenční výhody**

Současní ekonomové (Čichovský, Zelený, Matějka) považují konkurenční výhodu za vícerozměrnou veličinu. V dnešní době již podle nich nestačí Porterova pouhá minimalizace nákladů či zvyšování kvality, ale podnik se musí snažit o dosažení konkurenční výhody ve všech oblastech paralelně. Konkurenční výhoda je spatřována ve schopnosti využít všech faktorů ve fungování organizace, tak aby došlo k vytvoření a udržení úspěšné existence, ve schopnosti efektivně odlišit nabídku firmy od konkurenčních nabídek a schopnosti neustále inovovat. Příčemž k inovacím by měl podnik přistupovat nejen u nabídky produktů či služeb, ale i ve způsobu jejich nabídky, v práci se zákazníky, interní organizaci atd.[3] Podle Matějky [11] spočívají předpoklady konkurenceschopnosti podniku v těchto oblastech:

- Výrobek ( služba )
- Výrobní resp.realizační proces
- Dodavatelské vztahy
- Marketing, prodej
- Organizační systém a řízení lidí
- Finanční řízení
- Zvládání požadavků informační éry

### 3.1.1. Proces hledání konkurenční výhody

Činnost každého podniku ovlivňuje řada faktorů, které na něj působí zvnějšku. Pro formulování vyhovující a především realizovatelné konkurenční strategie je nezbytná dobrá znalost těchto faktorů. Na počátku procesu hledání konkurenční výhody stojí důkladná analýza samotného subjektu a jeho činností. Ta musí být nutně doplněna o co nejkvalitnější analýzu podnikového mikroprostředí (dodavatelé, odběratelé, konkurence) a makroprostředí (podnikem neovlivnitelné vnější prostředí). Ačkoli získání a vyhodnocení informací o konkurenci a vnějším podnikatelském prostředí může být časově náročné, určitě se takto investovaný čas vyplatí. Analýza konkurence pomůže najít její slabé stránky a definovat výhodu, kterou se lze oproti konkurenci prosadit u zákazníků. Cestou průběžného sledování a vyhodnocování aktivit konkurence a její odezvy u zákazníků je možné se mnohému naučit. Úspěšnou konkurenci však nestačí pouze kopírovat, vždy je třeba přidat něco svého, unikátního, a odlišit tak nabídku svého podniku. Znalost informací o vnějším prostředí zahrnující mimo jiné vývoj ekonomiky, úrokových sazeb, legislativní a technologické změny apod. zase umožní lépe předpovídat vývoj trhu a využít nových příležitostí.

- Situační analýza podniku by měla být provedena ve třech časových rovinách. Zkoumá vývoj minulý, současnost a pokouší se o odhad možného budoucího vývoje. Situační analýza by měla zodpovědět tyto otázky:
  - Jaké služby/produkty a jakou cestou podnik nabízí ?
  - Kdo jsou zákazníci podniku?
  - Jaké jsou tržní podíly podniku na jednotlivých trzích ?
  - Jaké místo zauímají jednotlivé produkty/služba v podnikovém portfoliu?



- Jaké jsou slabé a silné vnitřní stránky podniku?
- Jaké jsou vnější příležitosti či ohrožení ?
- Analýza konkurence není snadno proveditelná záležitost vzhledem k obtížnému získání dat o činnosti konkurence. Informace lze získat přímo od zákazníků, z médií, na výstavách a prezentacích apod. Účelem není získat 100% informací, ale efektivní vyhodnocení podstatného. Zaměření analýzy:
  - Kdo je podniku konkurencí, jaký má podíl na trhu a obchodní výsledky ?
  - Kdo může být potenciální konkurence?
  - Jaká je její marketingová a obchodní strategie?
  - Jaké produkty a služby nabízí, a jejich podíl ve firemním portfoliu?
  - Na které zákaznické segmenty se zaměřuje?
  - Jaká je její vnitřní organizace
  - Jaké jsou silné slabé stránky konkurence
- Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou podnik v budoucnosti významněji ovlivňovat.
  - Technologické změny a produktové inovace: Může být nabízený produkt nebo služba díky vývoji technologií nebo produktovým inovacím nahrazena něčím novým?
  - Státní a vládní zásahy: Jakým způsobem se dotýkají podnikání firmy státní a vládní zásahy a regulace?
  - Životní prostředí: Respektuje nabízený produkt nebo služba ochranu životního prostředí?
  - Jaké jsou bariéry vstupu nového konkurenta na trh?
  - Jaký je vývoj ekonomických ukazatelů?

Výše provedené analýzy jsou východiskem pro stanovení konkurenční výhody a konkurenční strategie podniku. Konkurenční strategie existuje v každém podniku, který v daném odvětví vstupuje do soutěže. Vytvořit konkurenční strategii v podstatě znamená vypracovat zásady, určující jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření bude nezbytné přijmout pro dosažení těchto cílů. [9]

### **3.2. Charakter konkurence v cestovním ruchu a lázeňství**

„V cestovním ruchu dochází k neustálým změnám. Přibývá konkurence, roste komplexnost a členitost trhu, zákazníci jsou stále zkušenější, prolínají se jednotlivé kultury atd. Tyto změny kladou zvýšené nároky na řízení. Charakter produktu cestovního ruchu nutí provozovatele zařízení cestovního ruchu stále více spolupracovat. Většina podniků cestovního ruchu je malých nebo středních. Vedle nich stojí nadnárodní společnosti, řetězce hotelů, restaurací, půjčoven aut atd. Osamělí podnikatelé musí čelit stále silnější konkurenci. Jediným způsobem, který jim může pomoci v konkurenci obstát, je klást důraz na společné využívání zdrojů, které jim zvýší konkurenční schopnosti. Proto stále více dochází ke splývání a akvizici podniků s cílem koncentrovat sílu. V mnoha oblastech je konkurence zbytečná, zvyšuje náklady. Je lepší vstoupit do partnerských vztahů a zaměřit se na společný cíl, kterým je získávání dalších návštěvníků, budování příznivé image destinace. V zahraničí stále více destinací hledá společnou cestu, aby obstály ve světové konkurenci. Spolupráce mezi různými subjekty nabídky posiluje možnost přesvědčit odpovědné činitele ve vládě a v parlamentu o hospodářském přínosu cestovního ruchu, o nutnosti podpory cestovního ruchu včetně uvolnění finančních prostředků na vybudování jak všeobecné infrastruktury (cesty, inženýrské sítě, telekomunikace), tak i na udržení a rozvoj stávající infrastruktury cestovního ruchu.“ [18]

#### **Charakter konkurence v lázeňství**

Lázeňská místa a lázeňské podniky musí o své místo na trhu tvrdě bojovat. Především kvalita nabízených služeb, chytrá obchodní strategie a taktika jsou nástroje umožňující lázeňským zařízením uspět v globální konkurenci. České lázeňské subjekty poskytující své služby jak tuzemským tak zahraničním klientům je třeba porovnávat s obdobnými subjekty (doma i za hranicemi), vždy ve vztahu k několika konkurenčním prostředím. Lázeňské subjekty soupeří jak s ostatními poskytovateli zdravotních služeb – s nemocnicemi, farmakoterapií, ale např. i s alternativními léčitelstvími apod., tak i s ostatními destinacemi cestovního ruchu, které v poslední době začínají čím dál častěji nabízet služby a programy podobné těm lázeňským. Jedná se o různé komerční programy především relaxačního, rekondičního a wellness charakteru. Rovněž otevřená Evropa a globalizační tendence vytváření nadnárodních uskupení, sítí hotelů a lázeňských podniků ztěžují konkurenční boj lázeňských center. [5]

Vzhledem ke své indikaci vystupují některé lázně vůči tuzemské pojišťovně klientele v monopolním postavení. Typický v ČR je příklad léčby ženských chorob ve Františkových Lázních. Na druhou stranu léčba pohybového aparátu probíhá ve většině českých lázní, lázně si tedy v případě této indikace vzájemně velmi konkurují.

### **3.3. Cesty zvyšování konkurenceschopnosti v lázeňství**

S rostoucí dynamikou na trhu lázeňských služeb a služeb obecně nabývá na významu především marketingová koncepce každého podniku. Jejím úkolem je účelné skloubení jednotlivých nástrojů marketingového mixu do smysluplného procesu, který pozitivně ovlivní návštěvnost lázeňských míst. Marketingový mix je významným nástrojem prodeje a sestává se z různých prvků, které pomáhají marketingovým managerům sestavovat marketingové strategie a umisťovat lázeňský podnik na cílových trzích. Základem marketingového programu je hodnocení každého z prvků marketingového mixu a jejich vzájemné působení. Jednotlivé prvky a jejich vhodně zvolené kombinace jsou zdrojem konkurenční výhody podniku. [8]

Kromě nutnosti kvalitního marketingu jednotlivých podniků vzrůstá v poslední době nutnost organizovaného řízení, z hlediska cestovního ruchu, významných regionů, mezi které ty lázeňské bezpochyby patří. Poskytovatelé služeb cestovního ruchu v oblasti se sjednocují k vzájemné spolupráci, vystupují jednotně, uplatňují společný marketing, společnou nabídku služeb podle přání zákazníků a jednají jako strategicky řízené destinace. Toto organizované řízení s cílem zvýšení konkurenceschopnosti určité oblasti označujeme termínem marketingový management destinace. Z dobře organizovaných a strategicky řízených subjektů se tak na mezinárodní úrovni stávají konkurenceschopní partneři. Jednotné vystupování, pružná nabídka a cenová politika vytvářejí konkurenční výhodu destinace.[4]

Zájem na zvyšování konkurenceschopnosti českého cestovního ruchu má s ohledem na jeho význam pro národní ekonomiku i stát. Stát podporuje aktivity cestovního ruchu zaměřené na lázeňství prostřednictvím Ministerstva pro místní rozvoj a agenturou CzechTourism.

### 3.3.1. Marketingový mix v lázeňství

Produktem lázeňství je služba, což klade velké nároky na její poskytovatele, neboť kvalita i kvantita jsou pod okamžitou kontrolou zákazníka. Aplikace marketingové orientace u podniků služeb obecně, tudíž i v lázeňství, prokázala, že klasická „4P“ (produkt, cena, distribuce, komunikace) nestačí pro účinné vytváření marketingových plánů. Proto je účelné tradiční marketingový mix rozšířit o lidské zdroje, procesy a materiální prostředí na „7P“. Struktura těchto sedmi P vyžaduje od marketingových pracovníků v lázeňství, aby se rozhodli pro konkrétní produkt a jeho charakteristiky, stanovili cenu, rozhodli se, jak budou tento produkt nabízet, zvolili metody komunikace, tak aby se o nabízených službách dozvědělo co nejvíce zákazníků. Kromě práce s jednotlivými nástroji marketingového mixu by marketingoví pracovníci měli mít zájem poznat vztah zákazníků k nabídce lázeňských služeb. Zákazníky nezajímá pouze cena, hledají hodnotu, řešení svého konkrétního problému. Chtějí mít služby co možná nejpohodlněji k dispozici. Pohled zákazníka by při sestavování marketingového mixu měl hrát hlavní roli. Marketingový mix by měl vycházet z požadavků zákazníků. Schéma marketingového mixu „7P“ viz.následující obrázek. [2,8]

**Obr.č.2 – Marketingový mix v lázeňství**



## **Produkt**

Produktem lázeňství jsou základní a doplňkové služby. Mezi základní služby patří služby léčebné, stravovací a ubytovací. Doplňkové služby tvoří služby kulturně - společenské, sportovní apod. Produkt může obsahovat všechny výše uvedené služby nebo jenom některé z nich. Konkrétní modifikace odpovídá cílovému segmentu, kterému je určen. Kvalita je podmíněna především kvalitou lidského faktoru a materiálně technickými předpoklady daného zařízení. Produkt je sestaven z různých komponentů. Cílem je uspokojit nejen potřebu a přání hostů, ale také jim nabídnout nevšední zážitek. Jde o komplex služeb, které si host nárokuje v určitém prostoru. Produkt má různé stupně kvality, a to tzv. Tech Quality – technickou kvalitu a Touch Quality (High Touch Quality) – dojemovou kvalitu. Pod pojmem Touch Quality se skrývá: image, atmosféra, vlídnost personálu, chování personálu atd. Na celkovém charakteru produktu se podílejí samotní hosté, kteří se spolupodílejí na vytváření atmosféry navštíveného místa. [5,8]

Základním kritériem úspěšné tvorby produktu v lázeňství je:

- Provádění marketingového výzkumu s cílem znát potřeby a přání zákazníků, úroveň spokojenosti s nabídkou
- Co nejpřesněji provedená segmentace zákazníků ( podle věku, profese, pohlaví, zdravotního stavu)
- Variabilita produktu v několika úrovních, podle délky pobytu, základního motivu účasti
- Spojení úrovně kvality produktu s odpovídající cenovou hladinou
- Škála nabízených produktů by se neměla překrývat

## **Cena**

Cenová tvorba v lázeňství se neliší od ostatních oborů služeb. Pouze část léčebných pobytů hrazených zcela nebo částečně zdravotními pojišťovkami je upravena na základě smluvních vztahů cenovou kalkulací. Cenová politika je důležitá za prvé proto, že se od ní odvíjí výše příjmů lázeňského podniku a za druhé proto, že má vliv na vnímání hodnoty a kvality lázeňských služeb zákazníkem. Cenová rozhodnutí by měla být v souladu s celkovou

marketingovou politikou podniku. Např. vytvořená vynikající značka v lázeňství umožňuje kromě vyvolání pocitu sounáležitosti a kladných emocí u klientely nastavení vyšší cenové hladiny. Obvykle se cena za poskytované služby liší dle sezóny. Mimo sezónu je cena přirozeně nižší a marketingoví manažeři se tak snaží přilákat více hostů. [8,17]

## **Distribuce**

Distribuce produktů cestovního ruchu je zcela specifická. Zatímco výrobky jsou dodány na místo, kde si je zákazník kupuje, tj. výrobky jsou dodávány k zákazníkovi, služby cestovního ruchu může realizovat pouze v místě jejich produkce. Informace i nákup dílčích produktů si může zajistit kdekoliv, jejich realizaci ne. Rozhodnutí o distribučních kanálech, kterými se informace o lázeňském produktu dostane na trh a k zákazníkům, patří mezi nejdůležitější. Ovlivňuje použití ostatních marketingových nástrojů. Například na výši ceny se odráží prezentace prostřednictvím velkých prodejců nebo naopak cestou menších specialistů. U části léčebných pobytů jsou distribuční a logistické funkce ověřeny, protože cílové subjekty, ke kterým se má lázeňská péče dostat, jsou relativně jasně vymezeny (zdravotní pojišťovny – plátcí péče, lékařská veřejnost – potenciálně předepisující lékaři, odborná pracoviště atd.) [8]

Pro zefektivnění distribuce lázeňských služeb je vhodné:

- Posouzení efektivity stávajících distribučních cest a jejich optimalizace
- Důraz na direct marketing u stálých a potenciálních klientů, hlavně v oblasti komerčních programů
- Aktivní Customer Relationship Management

## **Komunikace**

Obdobně jako v jiných aktivitách cestovního ruchu a služeb obecně je komunikace často určujícím prvkem pro prodej komerčních produktů a programů lázní. Zaměření a načasování komunikačního mixu by mělo v praxi vycházet ze širších souvislostí a respektovat základní cíl lázeňské firmy. Při plánování komunikace je užitečné nalézat odpovědi na tyto marketingové otázky :

- Jaké je postavení podniku na trhu?
- Jaký je cíl lázeňského podniku?
- Volbou jaké strategie se chce podnik dosáhnout cíle?

Komunikace je dnes v lázeňství natolik profesionalizovaná, že i jednotlivé subjekty včetně lázeňských měst užívají služeb specializovaných firem – vytváření propagačních materiálů, volba komunikačních kanálů až po vytváření image firmy.

Nejčastěji používané formy lázeňskými firmami jsou – reklama, public relations, podpora prodeje, osobní prodej.

### **Materiální prostředí**

Vzhled provozoven, lázeňských domů spolu se zařízením interiérů a promyšleně vytvářenou atmosférou navozuje v zákazníkovi představu o povaze a kvalitě služby. Prvky materiálního prostředí by měly splňovat podmínky zachování jednoty stylu a charakteru organizace tzv. Corporate Identity Image. I specifické materiální prostředí může být konkurenční výhodou. Materiální prostředí se podílí na zhmotnění služby. K ovlivňování zákazníků slouží také atmosféra prostorů, kde jsou služby poskytovány. Ta se může stát vhodným nástrojem konkurence tam, kde rozdíly v nabídce i cenách jsou již velice malé, nebo produkty jsou určeny pro určitou společenskou třídu s určitým životním stylem. [8]

### **Lidé**

Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele je hlavním důvodem pro rozšíření marketingového mixu o složku – lidé. Cestovní ruch je bezprostředně závislý na kvalitě lidských zdrojů. V lázeňství je tento prvek doslova určující ve vztahu ke konečné spokojenosti zákazníka. Charakter lázeňských služeb je velice osobní (koupele, rehabilitace, masáže apod.), proto je nutné klást vysoké požadavky na profesionalitu zaměstnanců. Zaměstnance je potřeba správně vybírat, neustále vzdělávat, vést a motivovat prostřednictvím interního marketingu. Cílem je získat a udržet co nejlepší zaměstnance. Podíl lidí na nabídce lázeňských služeb má několik forem:

- Samotní zaměstnanci lázeňských organizací
- Obyvatelstvo lázeňských měst a jejich vztah k lázeňským hostům
- Zákazníci jako součást referenčního trhu – předání referencí potenciálním klientům

[5,8]

### **Procesy v lázeňských službách**

V lázeňství je velmi důležité, jak jsou veškeré činnosti, postupy a procedury prováděny, neboť zákazník je vždy službě přímo přítomen (léčebné procedury) nebo je službě blízko (stravování) a může kromě výsledku kontrolovat i samotný průběh jednotlivých činností. Řízení a kontrola procesů ze strany managementu je tak klíčovým faktorem zvyšování celkové kvality lázeňských služeb.[8]

### **3.3.2. Marketingový management turistické destinace**

Destinaci v pojetí cestovního ruchu představuje přirozený celek, který má z hlediska podmínek rozvoje cestovního ruchu jedinečné vlastnosti, odlišné od jiných destinací.

V současné době za výhodu lázeňských míst mezi ostatními destinacemi cestovního ruchu v ČR můžeme považovat jejich dlouholetou tradici, vytvořenou image a stále návštěvníky. Přesto je třeba lázeňská centra neustále rozvíjet. Jakákoliv turistická destinace může ztratit svoji konkurenceschopnost, pokud nebude odpovídajícím způsobem řízena. Vzhledem k obrovské konkurenci mezi destinacemi je pro každou z nich, z hlediska udržení postavení na trhu, velmi důležitá spolupráce a koordinace mezi jednotlivými subjekty nabízejícími své služby v destinaci. Destinaci (lázeňské místo) tak lze pokládat za jeden produkt, který je složen z mnoha dílčích složek, nabízených často velmi odlišnými subjekty a sektory. Proto je tvorba produktu destinace a její další rozvoj nesmírně složitou záležitostí. Význam by měl být kladen na společné budování, udržování a kontrolu kvality všech služeb, to znamená využití kvalitního marketingového managementu. Toto organizované řízení jednotlivých subjektů destinace s cílem zabezpečit rozvoj cestovního ruchu v oblasti označuje termín marketingový management destinace nebo zkráceně destinační management. Destinační management řídí rozvoj cestovního ruchu oblasti jako celku s cílem maximálně vyhovět potřebám návštěvníka. Zásadním okamžikem se stává tzv. „boj o zákazníka“, kdy rozhodují rozmanité objektivní a subjektivní ukazatele. Vždy se však jedná o pohled



návštěvníka, jak destinaci vnímá jako celek (např. jak fungují služby, jaká je úroveň čistoty, jak je kde draho, jak se mohu domluvit, jak lze trávit volný čas apod.) a jaké je její srovnání s konkurencí na (mezinárodním) trhu cestovního ruchu. Znamená to aplikovat nové strategie marketingu a řízení, kdy dochází ke spojení sil všech zainteresovaných subjektů, kooperací vzniká silná jednotka – destinace, jež má možnost uspět na (mezinárodním) trhu. V ekonomicky dostatečně silné destinaci je vhodné pro její řízení ustanovit speciální organizaci, jejímiž zakladateli vedle nejvýznamnějších podnikatelských subjektů mohou být i příslušné veřejné orgány či město.[4,18,19]

### **Klíčové prvky managementu destinace**

Zkušenosti ukazují, že pro úspěšné řízení rozvoje lázeňské destinace je klíčové uplatnění těchto základních faktorů:

- Zaměření na klíčové produkty - uplatnění v nabídce
- Maximální využívání moderních informačních sítí a spojovacích technologií
- Prosazení a využívání politiky značek v nabídce produktů
- Důraz na řízení jakosti
- Management znalostí, kvalifikace a zpětná vazba

Tyto klíčové prvky propojují partnery mezi sebou navzájem, spojují destinaci s trhem a s okolním prostředím. Jejich současným působením dochází k využití synergického potenciálu destinace. Ta je tak schopna rychle realizovat požadavky trhu a současně je schopna zajistit si dlouhodobě své místo na trhu.[13]

### **Systém klíčové produktu**

Za klíčovou nabídku jsou v lázeňské destinaci považovány cíleně organizované nabídky balíků služeb pro lázeňský pobyt – léčebné procedury, novinky, wellness programy apod. Klíčové produkty jsou společně vypracovány, organizovány a pružně uváděny na trh partnery z příslušného regionu, kteří mají na jejich realizaci největší zájem. Od tradičního vypracování nabídky produktu se systémy klíčových produktů liší tím, že jsou realizovány sdružením partnerů. Jednotliví členové se zavážou k realizaci a dodržování společně sjednaných standardů kvality a dohodnutých cen.

## **Sítě pro využití trhu**

Moderní síťové propojení poskytovatelů služeb umožňuje vyřízení objednávek, zjištění aktuálního stavu kapacit apod. v reálném čase. Využití informačních technologií, internetu a vzájemné propojení znamená výhodu před konkurencí. Umožňuje jednak rychlé uspokojení hostů odpovídající nabídkou služeb, ale umožňuje též spolupracujícím partnerům zajistit pružné využívání nabídky a kapacit.

## **Politika značek**

Značky utváří a podporují identitu destinace jako samostatné a konkurenceschopné jednotky. Klient si s příslušnou značkou spojuje určitý region, zkušenosti související s pobytem v daném místě. Obecně uznávaná značka je pro jejího nositele velkou výhodou při uplatňování na trhu. Proto je značková politika významným marketingovým úkolem lázeňských destinací. Pozitivní je v tomto směru dlouhá tradice českých lázeňských míst.

## **Řízení jakosti**

Kvalita nabízených služeb v destinaci musí být zajišťována všemi kooperujícími subjekty a ty by za ni měly také cítit zodpovědnost. Kvalita je to, co si zákazník přeje obohacena tím, co destinace chce a může dodatečně nabídnout tak, aby se odlišila a profilovala vůči konkurenci. Nutným prostředkem k udržení vysoké kvality je její neustálý monitoring, kontrola nabídky a spokojenosti hostů.

## **Management znalostí, kvalifikace a zpětná vazba**

Znalosti sloužící k zajištění klíčových kompetencí managementu destinace můžeme rozdělit do tří skupin. Znalosti – odborné, sociální a znalosti o destinaci. Odborné znalosti jsou v lázeňském cestovním ruchu samozřejmým předpokladem. Sociální znalosti jsou nezbytné pro vybudování funkčního systému spolupráce a spolu se znalostmi o destinaci jsou klíčové pro její rozvoj. Snaha o zisk a vyhodnocování funkční zpětné vazby, má nezastupitelnou úlohu v úsilí o strategické řízení destinace. Umožňuje pružnou reakci na požadavky uvnitř destinace i vně ve vztazích destinace – klient, potažmo destinace – stát.

### **Jednotlivé kroky procesu marketingového managementu lázeňské destinace:**

1. **Tvorba** jasné sjednocující **vize** rozvoje cestovního ruchu (lázeňství) v destinaci - stává se široce propagovanou charakteristikou, vyjadřuje smysl rozvoje cestovního ruchu destinaci. Definování vize ovlivňuje především historie cílů a dosažených výsledků, aktuální preference sdružení cestovního ruchu, disponibilní zdroje destinace.
2. **Analytická část** - analýza prostředí, spotřebitelských trhů, identifikace tržních segmentů, rozhodovacího procesu hostů, konkurence, přístupu místní hostitelské populace apod. Výstupem by mělo být určení silných a slabých stránek destinace (na co se v nabídce zaměřit, co rozvíjet a co se snažit odstranit), určení specifických předností destinace (co dělá destinaci zajímavou v porovnání s konkurenčními destinacemi a jak se od nich odlišuje), určení ohrožení a příležitostí na domácím i mezinárodním trhu, definování cílového segmentu trhu
3. **Formulace cílů** – vychází z mise destinace. Specifické cíle se vztahují k postavení destinace na trhu, tržní prestiži, k rentabilitě, finančním a sociálnímu postavení destinace.
4. **Volba strategie** - cílem je najít atraktivní možnosti na trhu za účelem dosažení zisku. Jedná se o soubor principů pro přizpůsobování koncepce rozvoje cestovního ruchu podmínkám na trhu
5. **Sestavení strategického plánu** – kreativní proces, obsahuje varianty možného rozvoje a uvádí způsoby jejich dosažení
6. **Rozpracování marketingového mixu** - lázeňské destinace cestovního ruchu [18,19]

### **3.3.3. Podpora cestovního ruchu a lázeňství ze strany státu**

Efektivnost vložených prostředků v lázeňství je společně s kongresovým cestovním ruchem nejvyšší ze všech odvětví českého cestovního ruchu, a to jak v evropském tak národním srovnání. Lázně představují významný ekonomický přínos nejen pro veřejné rozpočty obcí, ale i pro dlouhodobou zaměstnanost v často problémových regionech, kde jsou naše lázně lokalizovány. Domácí i zahraniční lázeňští hosté mají jednoznačně nejdelší dobu pobytu ze všech druhů cestovního ruchu, což se kladně projevuje především růstem devizových příjmů. V českých lázních dlouhodobě překračuje délka pobytu zahraničních hostů 10 dnů, (v roce 2000 11,8 dne, v roce 2003 12,9 dne, v roce 2004 12,2, 2005 9,9). Na tuto skutečnost také reaguje stávající státní politika cestovního ruchu v ČR. [31]

Globálním cílem politiky cestovního ruchu je zvýšení ekonomické výkonnosti cestovního ruchu využitím a dalším rozvojem dostupného potenciálu a tím docílit zvýšení konkurenceschopnosti celého odvětví cestovního ruchu na národní i regionální úrovni, při respektování zájmů ochrany přírody a krajiny a dalších složek životního prostředí.

Řízením cestovního ruchu je podle kompetenčního zákona č. 2/1969 Sb., v platném znění, pověřeno Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (MMR), které je zřizovatelem státní příspěvkové organizace CzechTourism. V souvislosti se silným multiplikačním charakterem cestovního ruchu spolupracuje MMR s dalšími ministerstvy a orgány státní správy a jimi zřízenými organizacemi. Pro koordinaci jejich činností byla zřízena Meziresortní koordinační komise pro cestovní ruch, která se zabývá problematikou cestovního ruchu s průřezovým charakterem. Státní politika v oblasti cestovního ruchu je zaměřena na podporu rozvoje regionů a s tím souvisejícími oblastmi (legislativa ČR i EU, Koncepce státní politiky ČR, statistika cestovního ruchu, Národní rozvojový plán, Státní program podpory cestovního ruchu, metodika vzdělávání v cestovním ruchu s vazbou na Evropské strukturální fondy).

Východiskem pro činnost ministerstva v oblasti cestovního ruchu je Koncepce státní politiky cestovního ruchu na období 2002 – 2007, resp. její aktualizace do roku 2006. Strategická vize a cíle pro cestovní ruch v České republice vycházejí z toho, že hospodářství cestovního ruchu právě v České republice je do značné míry založeno na podnikání, především na malém a středním podnikání. Z toho také vychází systém priorit a podpůrných opatření. Politika podpory cestovního ruchu je v České republice uplatňována jak na národní, tak na krajské i obecní úrovni.

Koncepce vymezuje komplex opatření vedoucích k realizaci základních cílů státní politiky v oblasti cestovního ruchu, jimiž jsou v obecné rovině především zvýšení konkurenceschopnosti a ekonomického přínosu odvětví cestovního ruchu v ČR, snížení nezaměstnanosti, rozvoj regionů, malého a středního podnikání a ochrana životního prostředí. Koncepce je tedy zaměřena na podporu zvýšení konkurenceschopnosti celého odvětví cestovního ruchu podporou využití potenciálu, který v České republice existuje a bude se dále rozvíjet. V rámci strategických cílů bude podporován marketing, rozvoj služeb cestovního ruchu, rozvoj infrastruktury pro cestovní ruch, tj. rozvoj ubytovacích a stravovacích služeb i navazující infrastruktury, včetně doprovodných programů pro organizaci volného času turistů. Podporovanou oblastí bude také tvorba produktů cestovního ruchu, která se zaměří zejména na posílení ucelenosti produktů. Součástí opatření je realizace Státního programu podpory cestovního ruchu, zabezpečení finanční podpory ze strukturálních fondů EU prostřednictvím Společného regionálního operačního programu - SROP, dále vytvoření

jednotného informačního systému cestovního ruchu, podpora tvorby a realizace turistických produktů zaměřených především na kulturně poznávací turistiku, **lázeňství**, kongresovou a incentivní turistiku, venkovskou turistiku, včetně agroturistiky a ekoturistiky, cykloturistiky a pěší turistiku apod. Prioritním opatřením je zvýšení účinnosti zahraniční prezentace České republiky jako významné turistické destinace na světovém trhu cestovního ruchu, podpora tvorby a realizace regionálních produktů cestovního ruchu a zajištění účinnějšího marketingu cestovního ruchu. O koncepčním přístupu státu k bohaté nabídce českého cestovního ruchu (zejména ze strany Ministerstva pro místní rozvoj ČR) lze hovořit až od 2. poloviny 90. let, a to především v následujících problémových okruzích:

- Podpora základní a doprovodné infrastruktury cestovního ruchu (prostřednictvím podprogramů Státního programu podpory cestovního ruchu; prioritou 4 SROP).
- Podpora rozvoje a zvyšování kvality služeb v cestovním ruchu jako rozhodujícího faktoru úspěchu na evropském konkurenčním trhu (prostřednictvím podprogramů Státního programu podpory cestovního ruchu; prioritou 4 SROP).
- Marketingová podpora nabídky cestovního ruchu a vybraných produktů cestovního ruchu (aktivity CzechTourism; SROP).
- Informace o cestovním ruchu (budování jednotného informačního a rezervačního systému CR, statistika cestovního ruchu, vytvoření Satelitního účtu cestovního ruchu, podpora činnosti turistických informačních center – většina problémů však dosud nevyřešena).
- Vytváření vhodného (proaktivního) podnikatelského prostředí.
- Vytváření vhodných organizačních struktur mezi aktéry cestovního ruchu (Podpora školení a vzdělávání aktérů v oblasti cestovního ruchu)
- Podpora výzkumu v oblasti cestovního ruchu

Uvedená podpora je směřována k soukromému sektoru v cestovním ruchu, deklarovaná jako podpora malému a střednímu podnikání a veřejnému sektoru (především turisticky atraktivnější obce a města, zájmová sdružení, apod.). Významným nástrojem podpory v posledních 2 letech bylo využívání podpůrných prostředků EU, zejména nejvýznamnější podpůrný program – Společný regionální operační program SROP na léta 2004-2006. V letech 2007–2013 se předpokládá přijetí Integrovaného operačního programu (IOP) a Regionálního operačního programu (ROP).

### **3.3.4. Základní priority Koncepce státní politiky cestovního ruchu na období 2002 – 2007 a lázeňství**

#### **Priorita 1: Podpora tvorby konkurenceschopných národních a regionálních produktů cestovního ruchu**

- Opatření 1: Podpora tvorby nosných národních produktů cestovního ruchu
- Opatření 2: Podpora tvorby specifických regionálních produktů cestovního ruchu

Tradiční české lázeňství je jedním z nosných produktů cestovního ruchu České republiky. Ve srovnání s porovnatelnou zahraniční konkurencí však stále zaostáváme zejména v nabídce kvalitních doprovodných programů a služeb v lázeňských střediscích, především v těch menších. Využití lázní pro domácí cestovní ruch proto musí být výraznější. Aktivitou naplňující toto opatření bude podpora produktů lázeňského cestovního ruchu a wellness pobytů ze strany státu.

#### **Priorita 2: Podpora budování a zkvalitňování infrastruktury a služeb cestovního ruchu**

- Opatření 1: Rekonstrukce a výstavba kvalitní základní a doprovodné infrastruktury cestovního ruchu.
- Opatření 2: Podpora rekonstrukce kulturně-historických památek a zachování přírodních lokalit využívaných pro cestovní ruch s akcentem jejich sekundárního využití
- Opatření 3: Zkvalitňování služeb cestovního ruchu
- Opatření 4: Podpora šetrných forem cestovního ruchu

Pro lázeňství má význam hlavně - podpora zvyšování standardu vybavenosti ubytovacích zařízení, podpora modernizace lázeňské infrastruktury a doprovodných služeb v nich, zkvalitňování dopravní dostupnosti turistických regionů a oblastí ve spolupráci s Ministerstvem dopravy. Zavádění kategorizace a certifikace v oblasti kvality služeb ve vybraných zařízeních cestovního ruchu ,výzkum „kvalita očima návštěvníků“, příprava a postupná realizace „Programu kvality cestovního ruchu ČR“

### **Priorita 3: Marketingová podpora cestovního ruchu a rozvoj lidských zdrojů**

- Opatření 1: Marketingová podpora (propagace) cestovního ruchu na mezinárodní, národní a regionální úrovni včetně podpory prodeje produktů cestovního ruchu, zejména zvýšení účinnosti zahraniční prezentace České republiky jako významné turistické destinace na světovém trhu cestovního ruchu
- Opatření 2: Zkvalitnění statistiky a informací o cestovním ruchu (výrazné zlepšení kvality a obsahu lokální a regionální statistiky cestovního ruchu ve spolupráci s Krajskými úřady a ČSÚ, zavedení regionálních satelitních účtů cestovního ruchu, vybudování národního informačního a rezervačního systému cestovního ruchu)
- Opatření 3: Zkvalitňování vzdělávání a přípravy lidských zdrojů v cestovním ruchu, podpora výzkumu, vývoje a inovací v cestovním ruchu

Významná z hlediska lázeňství je:

- ⇒ Aktualizace standardů informačních systémů v oblasti cestovního ruchu (zajištění využitelnosti informací v různých informačních systémech, bezproblémová přenositelnost informací mezi různými subjekty, základní podmínky pro zajištění aktuálnosti informací - ve spolupráci s profesními sdruženími)
- ⇒ Zkvalitnění statistických informací na regionální a lokální úrovni ve spolupráci s asociacemi a profesními svazy
- ⇒ Projekt Národního informačního a rezervačního systému cestovního ruchu
- ⇒ Šetření podnikatelského klimatu (barometru) v cestovním ruchu a profilu návštěvnosti ČR (motivací a očekávání turistů)
- ⇒ Spolupráce veřejného sektoru s vysokými školami v oblasti výuky předmětů regionální rozvoj a cestovní ruch, regionální rozvoj a správa, veřejná ekonomika a správa (zejména odborná profesní příprava regionálního managementu)
- ⇒ Systém celoživotního vzdělávání pracovníků a podnikatelů v cestovním ruchu (zpřístupnění poradenských a vzdělávacích služeb za přiměřené ceny, nabídka nových forem informačních technologií, rozšíření zprostředkování vzdělávání e-learningovou formou), v součinnosti s profesními sdruženími cestovních kancelářů a agentur, hotelů a restaurací

- ⇒ Vytvoření celostátního odborného fóra cestovního ruchu (projednávání rozvoje cestovního ruchu v ČR (zástupci státních orgánů, odborných a profesních asociací, regionálních sdružení, krajů, vysokých škol, výzkumných agentur, apod.)
- ⇒ Podpora výzkumu, vývoje a inovací v cestovním ruchu (výzkumná základna pro stanovení tendencí vývoje ČR)

#### **Priorita 4: Podpora budování a vytváření organizační struktury cestovního ruchu**

- Opatření 1: Podpora zakládání a činnosti organizací cestovního ruchu na regionální a lokální úrovni
- Opatření 2: Podpora činnosti turistických informačních center
- Opatření 3: Podpora spolupráce mezi veřejným a podnikatelským sektorem, neziskovými organizacemi a profesními a zájmovými sdruženími v cestovním ruchu
- Opatření 4: Zkvalitnění fungování správních orgánů a krizového managementu v oblasti cestovního ruchu v ČR.

Z aktivit směřujících k naplnění priority číslo 4 jsou z hlediska lázeňství zajímavé:

- ⇒ Podpora tvorby a prodeje turistických produktů (motivovat tvorbu turistických produktů především nadregionálního charakteru, připravit legislativní podmínky pro možnost prodeje určitých produktů také prostřednictvím turistických informačních center a organizacemi cestovního ruchu)
- ⇒ Zkvalitnění spolupráce mezi veřejnou správou a profesními sdruženími cestovního ruchu (např. přenesení některých dozorových a kontrolních činností na profesní sdružení cestovního ruchu – pravomoci v dodržování doporučených standardů služeb apod.)
- ⇒ Prohloubení spolupráce obcí s podnikatelským sektorem a občanskou veřejností při projektování a realizaci záměrů rozvoje a podpory aktivit cestovního ruchu (pomoc kompetentních orgánů veřejné správy státní i krajské, včetně veřejné podpory, poradenství a vzdělávání odpovědných pracovníků)
- ⇒ Prohloubení spolupráce mezi veřejným sektorem a regionálními rozvojovými agenturami na přípravě a realizaci rozvojových programů cestovního ruchu (zvýšení kvality přípravy a zpracování projektů a akcí na něž jsou požadovány finanční prostředky ze strukturálních fondů EU, zvýšení kvality poradenské, výzkumné a vzdělávací činnosti) [31]



### 3.3.5. Státní program podpory cestovního ruchu

Státní program podpory cestovního ruchu (SPPCR) byl schválen 1. listopadu 2000 usnesením vlády č. 1075. Realizace programu začala v roce 2001. V roce 2004 na základě usnesení vlády č. 110 ze dne 4. února 2004 bylo schváleno pokračování realizace programu i včetně zaměření jednotlivých podprogramů v letech 2004 -2007. Podprogramy jsou zaměřeny na:

- **rozvoj lázeňství**
- doprovodné infrastruktury cestovního ruchu pro sportovně rekreační aktivity
- a na podporu prezentace ČR jako destinace cestovního ruchu

#### Podpora rozvoje lázeňství podprogram č. 1

Cílem podprogramu je vytvořit ekonomické podmínky k iniciaci a podpoře aktivit, které umožní vybudování a rekonstrukci lázeňské infrastruktury. Podpora je poskytována formou systémové investiční dotace na realizaci vybraných akcí. V roce 2006 byla v rámci podprogramu č.1 přiznána dotace 39 lázeňským projektům v celkové výši 56 869 000 Kč.

#### Přehled podporovaných aktivit:

- úpravy a výsadba veřejné zeleně, rekonstrukce a vybudování závlahového systému, pořízení strojů a zařízení na údržbu zeleně apod.
- rekonstrukce a vybudování parkoviště
- rekonstrukce lázeňské léčebny, hromadného ubytovacího zařízení, kulturního zařízení
- rekonstrukce a vybudování balneoprovozu, bazénu
- úprava pramenů minerálních vod
- rekonstrukce a vybudování kolonád a pitných pavilonů
- rekonstrukce a vybudování sportovně-rekreačního zařízení sloužícího aktivitám účastníků cestovního ruchu
- rekonstrukce a vybudování turistického informačního střediska, kulturního zařízení apod.
- rekonstrukce a vybudování veřejného WC
- rekonstrukce památkově chráněných objektů v majetku města (fasády, venkovní úpravy okolí)
- rekonstrukce a vybudování dalších zařízení sloužících rozvoji cestovního ruchu

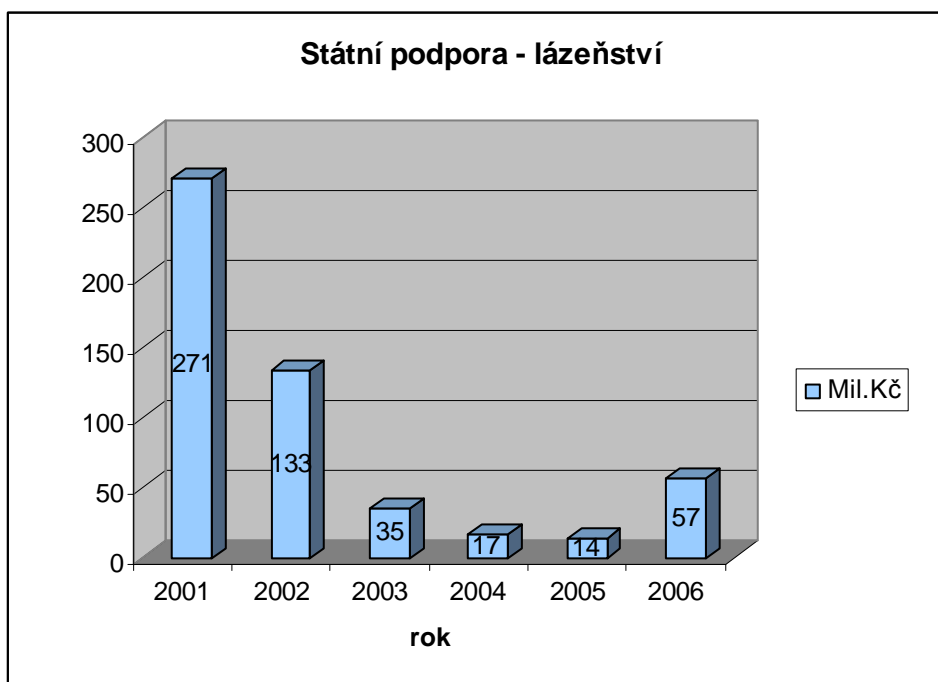
Příjemcem dotace může být město/obec (ne městem nebo obcí zřízená právnická osoba), jež má schválený statut lázeňského místa, město/obec se stanovenými přírodními lázněmi nebo město/obec, na jehož území nebo v blízkosti jehož území se nachází přírodní léčivý zdroj, má územním plánem vymezenou oblast pro vybudování přírodních léčebných lázní a systematicky vytváří podmínky pro jejich vznik.[16,31]

Přehled programů a výši poskytnutých státních dotací v uplynulých letech nabízí následující tabulka a graf

**Tab.č. 8 - Vývoj programů státní podpory [16]**

2001	2002	2003	2004	2005	2006
Podpora rozvoje měst a obcí	Podpora rozvoje měst a obcí	Podpora rozvoje měst a obcí	Podpora rozvoje měst a obcí	Podpora rozvoje lázeňství	Podpora rozvoje lázeňství
Podpora vlastníků lázeňských infrastruktur	Podpora vlastníků lázeňských infrastruktur				
Rozšíření ubytovacích kapacit v soukromí v lázeňských městech a obcích	Program rozvoje lázeňské turistiky				
Program rozvoje lázeňské turistiky					

**Graf č.7. [16]**



## Agentura CzechTourism

Od roku 2003, kdy byla zavedena zcela nová koncepce propagace České republiky, došlo ke zúžení počtu komunikovaných témat agenturou CzechTourism. Veškeré aktivity agentury jsou nyní soustředěny na podporu těchto pěti hlavních témat:

- Kouzlo hradů, zámků a historických měst
- Zdravá a aktivní dovolená
- Zlatá Praha (v trojím pojetí: historická, kulturní, pro mladé)
- **Lázně: místo pro odpočinek a potěšení**
- Církevní památky a poutní místa

Hlavní činností agentury CzechTourism je prezentace a propagace České republiky v zahraničí, prezentace regionů na veletrzích, výstavách a workshopech. Dále pak garance jednotné metodiky informačních systémů v cestovním ruchu. CzechTourism mimo jiné pořádá akce zaměřené výhradně na lázeňství. Kromě těchto akcí se mohou lázeňské subjekty účastnit i dalších workshopů, veletrhů a prezentací pod záštitou CzechTourism.

CzechTourism pořádá fam tripy pro incomingové cestovní kanceláře, press tripy pro zahraniční novináře, prezentuje Českou republiku na zahraničních i domácích veletrzích, vydává a distribuuje obrovské množství prospektů a jiných propagačních materiálů. Jedním z jejích důležitých úkolů je také podpora českých regionů (pořádání seminářů, regionální prezentace, venkovská turistika, ad.). Dalším úkolem je analýza trhu, statistická šetření na téma příjezdového cestovního ruchu, zjišťování motivace příjezdu turistů a především důvodů, proč turisté nepřišli - všechny tyto údaje potom ovlivňují směřování aktivit CzechTourism. V nejobecnější rovině je cílem zvýšit příjmy z cestovního ruchu, čehož lze dosáhnout několika způsoby:

- zvýšením počtu zahraničních turistů
- prodloužením jejich pobytu v ČR
- opakováním jejich cest do ČR
- přilákáním movitější klientely

CzechTourism spravuje 26 zahraničních zastoupení. (Almaty, Amsterdam, Berlín, Bratislava, Brusel, Budapešť, Curych, Dublin, Helsinky, Kyjev, Lisabon, Londýn, Madrid, Milán, Mnichov, Moskva, New York, Paříž, Peking, Rijád, Taškent, Tel-Aviv, Tokio,

Toronto, Varšava a Vídeň). Nepodstatná není ani její aktivita na poli vzdělávání - CzechTourism pořádá četné exkurze pro studenty odborných škol i semináře pro odbornou veřejnost.[25]

### **Podpora cestovního ruchu a lázeňství ze strukturálních fondů EU v ČR**

V souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie je podpora lázeňství zahrnuta do Společného regionálního operačního programu (SROP), který je jedním z nástrojů strukturální politiky Evropské unie. V rámci 4. priority Cestovní ruch, podopatření 4.2. – Rozvoj infrastruktury cestovního ruchu byly podporovány projekty zaměřené na výstavbu a obnovu lázeňské infrastruktury většího rozsahu ve městech a obcích se statutem lázeňského místa nebo které jsou stanovené jako přírodní léčebné lázně popř. v dalších místech doporučených Ministerstvem zdravotnictví, Českým inspektorátem lázní a zřídelských (kolonády, lesoparky, kulturní zařízení apod.)

Důraz je v rámci SROP kladen na podporu vyváženého a udržitelného ekonomického rozvoje regionů, který vychází z iniciativ veřejného, neziskového a soukromého sektoru. Program je založen na eliminaci faktorů, které překážejí rozvoji potenciálu regionu a na využití výhod, které poskytují příležitosti pro ekonomický růst.

SROP podporuje především aktivity, jejichž realizace z hlediska platné české legislativy spadá do působnosti obcí nebo krajů. Tím se tento program odliší od zbývajících operačních programů, které se zaměřují na realizaci opatření, jež jsou z hlediska české legislativy převážně v působnosti státu. Určitou výjimku představuje právě *priorita 4*, kde vedle podpory aktivit majících místní či regionální charakter budou podporovány i aktivity, které mají horizontální či nadregionální charakter.

Cílem SROP je především dosažení trvalého hospodářského růstu i růstu kvality života obyvatel regionů prostřednictvím nových ekonomických aktivit s důrazem na tvorbu pracovních míst v regionálním i místním měřítku, na zlepšení kvality infrastruktury a životního prostředí, na všeobecný rozvoj lidských zdrojů a na prohlubování sociální integrace.

V současné době se čeká na formulaci podmínek nových programů pro další programové období EU tzv. regionální operační program (ROP) a integrovaný operační program (IOP).[21,37]

## **4. Konkurenceschopnost Lázeňského sanatoria Royal Mariánské Lázně a.s.**

V této kapitole se snažím o zhodnocení konkurenceschopnosti Lázeňského Sanatoria Royal Mariánské Lázně a.s. Vycházím z marketingového pohledu na společnost a teoretických východisek popsaných v kapitole 3. Situační analýza čerpá z poznatků získaných při tvorbě 2. kapitoly o podmínkách podnikání v lázeňství v ČR. Aspekty konkurenceschopnosti podniku se snažím najít v jednotlivých nástrojích podnikového marketingového mixu, v přínosu destinačního managementu města Mariánské Lázně pro společnost a v čerpaných státních podporách. V závěru kapitoly vypracuji SWOT analýzu odhalující slabé a silné stránky společnosti, jakož i možné příležitosti a ohrožení, kterých může společnost využít či se naopak pokusit o jejich eliminaci. Výstupem SWOT analýzy bude závěrečné doporučení ohledně nasměrování marketingových aktivit společnosti v budoucnosti. Cenné informace k tvorbě této kapitoly jsem získala na základě strukturovaného rozhovoru s Ing. Martinem Plachým – obchodním ředitelem společnosti Royal a.s.

### **4.1. Z historie Mariánských Lázní**

Mariánské Lázně, nejmladší západočeské lázně, se vyznačují krásou prostředí. Údolí, v němž jsou položeny, je otevřeno na jih a chráněno zalesněnými vrchy z ostatních stran. Nadmořská výška 630 metrů, čistý vzduch, klid prostředí a blahodárné ticho lesů vytváří jejich výjimečný charakter. Mariánské Lázně jsou druhými největšími českými lázněmi, s velkým bohatstvím minerálních pramenů. Přímo v areálu jich vyvěrá 40 a v nejbližším okolí téměř 100. Území současných lázní patřilo premonstrátskému klášteru v Teplé, jehož opat Karel Kašpar Reitenberg prosadil z popudu klášterního lékaře Josefa Jana Nehra počátkem 19.století výstavbu prvních lázní, přestože dle historických pramenů byla léčivá moc dnešních zřídél známa již ve 13. století. Hlavní podíl na rychlém rozvoji města, které vyrostlo na místě neprostupných bažin, měl zahradní architekt Václav Skalník. Na základě Skalníkova velkolepého projektu byly provedeny terénní úpravy a založeny parky, které jsou dnes vedle množství pramenů nejcharakterističtějším znakem města. Po odvodnění celého údolí vznikla ideální urbanistická myšlenka: napřed dotvořit krajinu tak, aby parkové plochy přecházely prolukami v lesní terén a poté vhodně

umístit jednotlivé budovy. V roce 1865 byly Mariánské Lázně povýšeny na město a počátkem 20.století již patřily mezi nejvýznamnější evropská střediska.

Lázeňské pavilony jsou převážně klasicistního a novorenesančního slohu, většina domů lázeňské čtvrti nese prvky secese. Hlavní lázeňskou promenádou a významnou stavební památkou je pseudobarokní litinová kolonáda z roku 1889. K pitným kúram jsou zde přivedeny prameny Křížový, Karolinin a Rudolfův. Před kolonádou se velké pozornosti těší zpívající fontána. Nejznámějšími dalšími prameny jsou Ferdinandův, Lesní a Ambrožův. V sousedství kolonády stojí kostel Nanebevzetí Panny Marie, na západě, za Hlavní třídou pak pravoslavný ruský kostel sv. Vladimíra a anglikánský kostel.

Většina lázeňských budov pochází z 2. poloviny 19. století. Tato doba znamenala nevídaný rozvoj lázeňského města, kdy počet hostů již převyšoval ročně 25 000. K lázeňským hostům patřili významné osobnosti a slavní umělci z celého světa (např. J.W. Goethe, M. Twain, H. Ibsen, F. Liszt, J. Strauss, I.S. Turgeněv, F. Chopin, R. Wagner, C.M. Weber, ~ R. Kipling, T.A. Edison, z našich umělců A. Dvořák, J. Dobrovský, V. Beneš Třebízský a další). K nejčastějším hostům patřil anglický král Eduard VII., který zde pobýval celkem 9x (v letech 1899 - 1908).

Zlatý věk Mariánských Lázní mezi lety 1870 - 1914 dodnes připomínají četné historizující a secesní přestavby a novostavby lázeňských budov, hotelů, kolonád i kostelů, provedené architekty Friedrichem Zicklerem, Josefem Schafferem, Arnoldem Heymannem a Josefem Forberichem. Byly rozšířeny parky a vytvořeny romantické vyhlídky. V r. 1872 město získalo železniční spojení s Chebem, Vídní a Prahou přes Plzeň a 1898 s Karlovými Vary. Čilý lázeňský ruch neutichal ani v 1. polovině našeho století; stále přijíždějí významní hosté, m.j. T. G. Masaryk, E. Beneš. V r. 1927 bylo spojení se světem ještě rozšířeno postavením letiště v blízkých Sklářích.

Po dobu 2. světové války byly Mariánské Lázně lazaretním městem. Po jejím konci dochází k dalšímu rozvoji, kdy vznikají první sídliště a rekreační komplexy. V r. 1952 byla zavedena ekologická trolejbusová doprava. Město si však nadále ponechává svůj zvláštní, ojedinělý lázeňský a turistický charakter. O letních sezónách je zde až 40.000 hostů.

Od r. 1990 panuje snaha o obnovení původního charakteru města, jeho architektury, parků i celkové atmosféry. Za poslední desetiletí Mariánské Lázně zkrásněly. Zpívající fontána přitahuje denně stovky návštěvníků k poslechu hudby a procházce po kolonádě. Lázeňští hosté požadují kromě léčebné péče kulturní a

společenské vyžití. Mariánské Lázně poskytují koncerty, hudební festivaly, taneční a společenské večery, zábavné programy, divadelní představení, výstavy. Z letních sportovních aktivit patří k nejatraktivnějším jachting, vyjížďky na koních, návštěvy fitcenter, tenisových kurtů a golfových hřišť. Zima nabízí možnost lyžování na krátké sjezdovce, spoustu běžeckých tras a zimní stadion. V nedalekém okolí je mnoho historických pamětihodností (kláštery Teplá a Kladruby, hrad a zámek Bečov, zámek Kynžvart).[30]

#### **4.2. Základní údaje o LS Royal Mariánské Lázně a.s.**

Lázeňské sanatorium Royal Mariánské Lázně a.s. (dále LS Royal) je součástí privátního řetězce Royal Spa. Jedná se o řetězec lázeňských zařízení na území České republiky, který začal vznikat začátkem devadesátých let a dnes provozuje 3 lázeňská zařízení ve třech významných lázeňských městech České republiky ( Mariánské Lázně, Luhačovice a Ostrožská Nová Ves) s celkovou kapacitou více než 500 lůžek. Všechny lázeňské hotely mají čtyřhvězdičkový standard, jsou plně vybaveny moderními balneoprovozy, bazény a zajišťují klasickou lázeňskou léčbu a různé druhy relaxačních pobytů.

Cílem celého řetězce Royal Spa je zajistit "královskou" péči všem hostům, kteří navštíví kterékoliv lázeňské zařízení ROYAL SPA. Tímto společným krédem se samozřejmě řídí i aktivity samotného LS Royal Mariánské Lázně a.s., pro něž je typická především vysoká míra orientace na kvalitu poskytovaných služeb s ohledem na zajištění maximální spokojenosti klientů.

Lázeňské sanatorium Royal přešlo ze státního vlastnictví do vlastnictví soukromého v roce 1996 s počtem lůžek 60 a stejným počtem zaměstnanců. Za uplynulé desetiletí se situace výrazně změnila. Vlastníci investovali do potřebných rekonstrukcí budovy a rozšíření kapacit bezmála 50mil. Kč. Budova sanatoria z roku 1911 se nachází v bezprostřední blízkosti lázeňského centra v malebné části lesoparku. Zatím poslední velká rekonstrukce byla ukončena v roce 1998, kdy došlo k rozšíření o 23 pokojů v rámci přístavby, která architektonicky zapadá do stylu ostatních lázeňských budov. V současnosti je tak hostům k dispozici 55 zaměstnanců a 105 lůžek.

Tržby Lázeňského sanatoria Royal a.s. se dlouhodobě pohybují na úrovni 55 mil.Kč. Ročně navštíví sanatorium cca 2800 hostů, z nichž 80 % tvoří cizinci. Zhruba 2/3 cizinců pochází ze SRN, další významnou skupinu s 15 % představují Rusové. Po vstupu ČR do Evropské Unie, přibyli klienti, kteří do sanatoria jezdí tzv. „na pojišťovnu“. Kromě českých pacientů, jde opět především o Němce. Z celkové počtu,

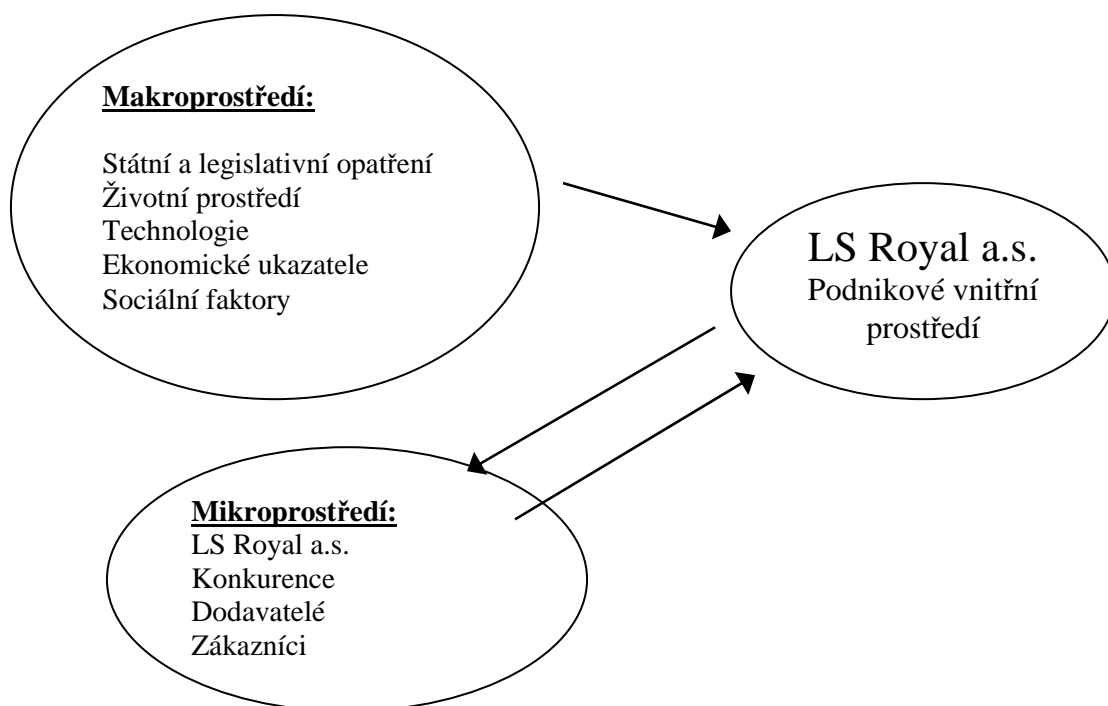
tak na náklady veřejných rozpočtů, sanatorium navštíví cca 10% klientů. Vysoká míra orientace na německou klientelu může být v budoucnu pro LS Royal hrozbou. Pokud by došlo ke změnám na německém trhu ve smyslu recese a poklesu kupní síly, významně se to podepíše na celkových tržbách sanatoria.

Lázeňské sanatorium nabízí celoročně lázeňské léčebné pobyty, ambulantní léčbu, léčebné pobyty zaměřené na prevenci rizikových faktorů civilizačních chorob nebo také aktivní zdravotní dovolenou. Všechny procedury, ordinované odborným lékařem sanatoria, jsou poskytovány ve vlastním balneoprovozu přímo v sanatoriu (vodoléčba, koupele, peloidní terapie, klasické a reflexní masáže, pohybová léčba včetně plavání, podkožní injekce léčivého zřídelného plynu, inhalace, elektroléčba). Pacienti mohou absolvovat kyslíkovou terapii, případně geriatickou kúru. V sanatoriu je nepřetržitá zdravotnická služba. Na oddělení lékařské kosmetiky se provádí ošetřování pleti a odstraňování drobných kosmetických vad. Přimo v sanatoriu láká k posezení kavárna a zimní zahrada.[29,39]

#### 4.2.1. Situační analýza

Vychází ze zhodnocení současného podnikového makro a mikroprostředí viz následující schéma. Směry působení vzájemných vazeb znázorňují šipky.

Schéma č.1



Zdroj: vlastní zpracování dle [1] str.82



## **Makroekonomické prostředí**

Externí faktory, jež působí na podnikání společnosti LS Royal a.s. souvisí s celým lázeňským sektorem a byly již nastíněny ve druhé a třetí kapitole. Působení makroprostředí se do podnikání subjektů promítá ve stejném rozsahu a je jimi prakticky neovlivnitelné. Vliv makroekonomického prostředí na činnost LS Royal a.s. hodnotím prostřednictvím tzv. PEST. Tzn. zvažovány jsou tyto faktory – politické (státní a legislativní zásahy), ekonomické, sociální a technologické faktory, doplněno o aspekt životního prostředí

### Státní a legislativní zásahy

Pokud začneme státními a legislativními zásahy, jde zejména o nejasně definovanou budoucnost českého lázeňství. Přestože ve funkčním období ministra D. Ratha došlo na přípravu nového indikačního seznamu a obecně jsou patrné snahy státu o úspornější zdravotnictví, nelze v blízké době díky nestabilní politické situaci a častému střídání ministrů, zřejmě očekávat zásadnější kroky směrem k úpravě českého lázeňství a jeho dalšímu začlenění do systému zdravotnictví. Lázeňské subjekty, tak převážně orientují své podnikání „na jistotu“ komerčním směrem, což platí i pro LS Royal a.s. Přitom nová koncepce lázeňství spolu s budoucností financování komplexní a příspěvkové léčby, by mnohému pomohly. LS Royal sice tyto druhy péče nabízí, ale jako mnozí jiní, z peněz za léčení pojištěnců zdravotních pojišťoven hradí především fixní náklady. Zůstává nezodpovězena otázka, zda pokračování nynějšího stavu je dobré, jak pro budoucnost celého našeho lázeňství, tak pro další podnikání LS Royal. To je vedle největšího lázeňského subjektu Lázeňské léčebné lázně Mariánské Lázně a.s. jediným poskytovatelem těchto služeb, placených z veřejných rozpočtů v rámci Mariánských Lázní. Management společnosti spatřuje v poskytování vysoce kvalitní léčebné péče spolu se zajištěním komfortního ubytování svoji největší konkurenční výhodu a v době, kdy je díky vstupu naší republiky do EU možné získávat klienty zahraničních zdravotních pojišťoven, zatím neplánuje od nabídky těchto služeb opustit.

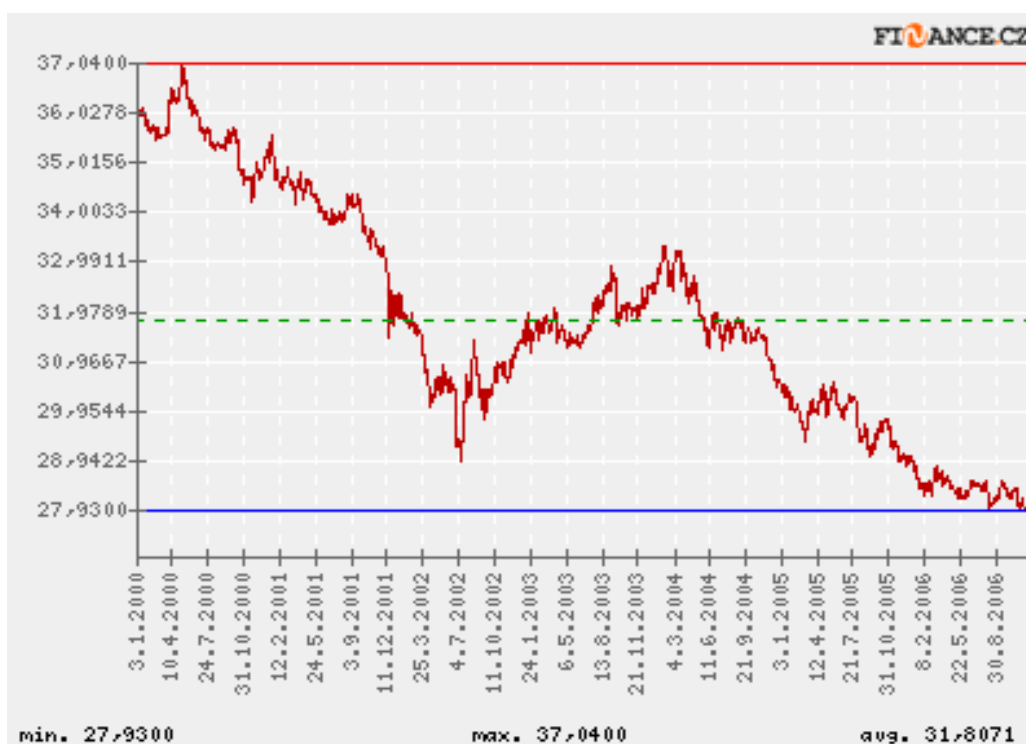
Vzhledem ke skladbě klientely se do podnikání LS Royal naštěstí nepromítá zostřená vízová politika České republiky, ke které došlo v důsledku rostoucího teroristického nebezpečí.

Z věcí, jež jsou v kompetenci státu, by společnost uvítala radikálnější řešení otázky příhraniční prostituce. Současný vzhled příhraničních komunikací není dle společnosti, zrovna hezkou vizitkou naší země.

## Ekonomické ukazatele

S ohledem na početné zastoupení hostů z Německa byly tržby LS Royal vždy silně vázány na vývoj měnového kursu. V minulosti hlavně na německou marku a nyní na euro. Vzhledem k přetrvávajícímu trendu růstu koruny dochází ke snížení reálné korunové hodnoty inkas společnosti. Z následujícího grafu je patrný výrazný pokles kurzu CZK/EUR mezi roky 2000 a 2002. V roce 2003 sice došlo poklesu koruny až na úroveň 33 CZK/EUR, poté ovšem opět koruna posílila až na své historické maximum v letošním roce. Logickým řešením by mohlo být navýšení ceny služeb vyjádřeno v eurech, ale vzhledem k ekonomické situaci na německém trhu a existující levnější konkurenci hlavně v Polsku, si tento krok nemůže společnost dovolit. Zlepšení lze očekávat až přijetím eura i v České republice, dočasně lze situaci řešit zajišťovacími instrumenty na finančním trhu.

**Graf č.8**

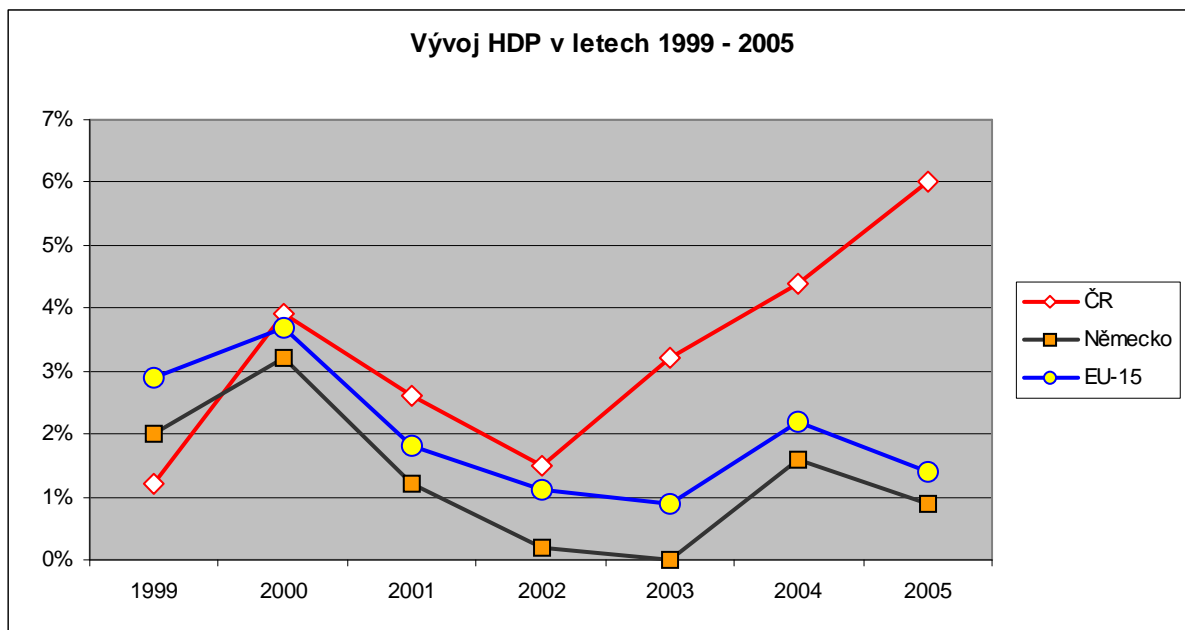


Zdroj: [www.finance.cz](http://www.finance.cz)

Z dalšího grafu č.9, jež ilustruje vývoj HDP v Německu, České republice a Evropské unii je patrné, že rovněž od roku 2000 došlo na německém trhu k výraznému poklesu tempa růstu HDP, respektive k naprosté recesi v roce 2003. Lázeňské společnosti včetně LS Royal se tak musely vyrovnat se sníženou koupěschopností německého obyvatelstva

a menším zájmem o lázeňské služby. V posledních dvou letech sice dochází k mírnému růstu HDP u našich západních sousedů, nicméně situace stále není růžová.

**Graf č.9**



Zdroj: [www.finance.cz](http://www.finance.cz)

### Životní prostředí

Všechny produkty a procesy LS Royal splňují přísné české normy týkající se ochrany životního prostředí resp. ochrany, zacházení a péče o léčebný zdroj. Důkazem dosažení evropského standardu v tomto směru je mimo jiné i získání certifikátu od Evropského svazu lázní viz dále.

### Bariéry vstupu nového konkurenta

Podmínky udělení statutů léčebné lázně a léčebné místo jsou v Čechách poměrně přísné. Stávajícím lázním tak konkurence přibývá spíše v podobě různých hotelů a relaxačních center, nabízejících wellness programy a odpočinkové pobyty. Stejný trend je patrný i v dalších zemích. Zde je nejtvrdější konkurencí LS Royalu množství „lázní“ v geograficky nejbližším Německu, kde mnohá zařízení vznikají tzv. na zelené louce.

### Technologické inovace

V rámci neustálého zvyšování kvality služeb a úspěšnému boji s evropskou konkurencí, musí LS Royal a.s. průběžně investovat do rozšíření nabídky léčebných procedur i

přístrojového vybavení. V současné době se počítá s velkou rekonstrukcí balneoprovozu pro příští rok.

### Sociální faktory

Při poskytování služeb tak osobního charakteru, jako jsou lázeňské služby, je nezbytné uvědomovat si a respektovat kulturní a sociální rozdíly jednotlivých hostů. Protože naprostá většina hostů pochází z Německa a německá kultura je známá důrazem na přesnost a preciznost, musí tomu logicky odpovídat i nastavení všech služeb v LS Roylu. Při orientaci na další segmenty zákazníků je nutné zvážit možné vzájemné kulturní bariéry. Proto jsou v podstatě některé lázně v republice „arabské“ a jiné „německé“. LS Royal jde cestou kombinace české, německé a ruské klientely, což jsou všechno kultury poměrně blízké.

Stárnoucí evropská populace je výrazným demografickým faktorem současnosti.. Problémem tuzemských seniorů je však často reálný nedostatek finančních prostředků k zaplacení samopláteckého pobytu či neochota za zdravotnické služby vůbec platit. Snad proto nejsou speciální pobyty pro seniory v LS Royal součástí oficiálně prezentované nabídky. Je však možno je získat na požádání.

### **Mikroekonomické prostředí**

Mikroekonomické prostředí LS Royal a.s. představuje společnost sama včetně jednotlivých útvarů, skupina jejích dodavatelů, konkurence v oboru a samozřejmě především její zákazníci. Tyto faktory může společnost do určité míry ovlivnit.[1]

### Podnik

Stručné charakteristice společnosti LS Royal a.s z hlediska vybavení, hospodaření a struktury klientely byla již věnována část v úvodu této kapitoly. Při veškerých aktivitách musí sanatorium respektovat své limity. Ty jsou dány jednak lůžkovou kapacitou, přístupem k finančním zdrojům ve formě bankovních úvěrů atp., technickým vybavením a za určité omezení ve vztahu k pacientům - pojištěncům lze považovat i indikační zaměření sanatoria.

S rozvojem podnikání se snaží LS Royal tyto omezující hranice posunovat. V současné době společnost připravuje rozšíření kapacity a obnovu technického zázemí prostřednictvím již zmíněné rekonstrukce. K financování této investice budou z velké části použity cizí zdroje v podobě bankovního úvěru. Čerpání tohoto úvěru je umožněno

díky snížení celkové míry zadlužení, jež byla v minulosti poměrně vysoká např. v roce 2000 činila 70 % z celkových pasiv společnosti.

### Konkurence

Jak již bylo napsáno, LS Royal konkurují četná lázeňská zařízení jednak v samotných Mariánských Lázních, dále na území naší republiky hlavně v oblasti tzv. lázeňském trojúhelníku – Františkovy Lázně, Karlovy Vary a Mariánské Lázně. V bezprostřední blízkosti hranic se nachází množství lázní i na Saském a Bavorském území. V souvislosti se zaměřením podniku na německé hosty jsou tyto lázně LS Royalu vážnou konkurencí. Druhou nejpočetnější zahraniční skupinou hostů jsou Rusové. Ruská klientela je tradičně nejpočetnější v Karlových Varech. Přesto těmto „rušnějším“ lázním LS Royal dokáže konkurovat. V širším kontextu soupeří LS Royal o zahraniční klientelu v podstatě se všemi léčebnými lázněmi v celé sjednocené Evropě.

Širokou nabídku lázeňských zařízení v západočeském regionu a příhraničních oblastech Německa ilustruje následující obrázek.

### **Obr.č.2**



Zdroj:[38]

Z níže uvedené tabulky je patrné, že zvláště v porovnání s německými středisky je nabídka LS Royal a.s. širší z hlediska léčených indikací. Německé lázně jsou převážně centry wellness a relaxace. Pokud srovnáme ceny týdenního pobytu v LS Royal s obdobnými procedurami v německých lázních (podle ceníků uvedených na

internetových stránkách jednotlivých lázní), zjistíme, že jsou tyto pobyty pro hosty cca minimálně 1,7krát cenově náročnější.

**Tab.č.9 - Porovnání indikačního zaměření a služeb v lázeňském trojúhelníku a Německu**

Název	Hlavní zaměření	Indikace								Specifika	Volný čas
		pohybové ústrojí	urologická onemocnění	onemocnění dýchacího ústrojí	nemoci látkové výměny	nemoci periferních cév a nervů	onkologické nemoci v remisi	oběhový systém	gynekologická onemocnění		
LS Royal Mar. Lázně	léčebné, wellness									léčivé prameny	golf, kultura, turistika, sport
Františkovy Lázně	léčebné, wellness									slatinné lázně	Aquaforum, fitforum golf, turistika
Karlovy Vary	léčebné, wellness									termální lázně	golf, kultura, turistika, sport
Jáchymov	léčebné, wellness									radon, oxid uhličitý	kultura, turistika
Bad Alexandersbad	léčebné, wellness									termy, pitné kúry	přírodní divadlo, turistika, sport
Sibyllenbad	wellness, aromaterapie									bylinné lázně, zábaly, orientální ráz	turistika
Bad Brambach	wellness, léčebné									nejsilnější radonový pramen v Evropě, pitné a koupací kúry, masáže	jezdeckví, nordic walking, kuželky, lyžařské túry, turistika
Bad Elster	wellness, léčebné									slatinné, minerální procedury, masáže	historické a přírodní divadlo, aquapark
Bad Steben	wellness, léčebné									radon, oxid uhličitý, rašelina	rezonanční věž, cykloturistika, nordic walking
Bad Staffelstein	wellness, termy aromaterapie									slané termální vřídlo	SaunaLand, divadlo, solanka
Bad Rodach	wellness, termy									termální lázně, Kneippovy kúry, thalasso terapie	tanec, historické vyjížďky, turistika

*Zdroj :vlastní zpracování*

## Dodavatelé

Společnost odebírá služby a produkty přibližně od 30-ti různých dodavatelů. Dodavatelé energií, plynu a vody vystupují na trhu v monopolním postavení vůči kterému nemají malé a střední firmy tzn. ani LS Royal možnost vůbec získat vyjednávací pozici. Podobným příkladem je i existence pouze jediné prádelny v okolí 50km. Dle obchodního ředitele společnosti LS Royal a.s. je situace prakticky stejná pro všechny lázeňské subjekty v Mariánských Lázních a není tedy cestou výběru dodavatelů možné realizovat konkurenční výhodu. Možnosti volby dodavatelů jsou v mnoha případech značně omezené a náhrada dodavateli ze vzdálenějších oblastí by byla nákladově příliš náročná. Navíc náklady dodavatelů resp. i jejich ceny jsou velmi vyrovnané. Jedinou oblastí, kde firma mění dodavatele podle aktuální nabídky, ceny a schopnosti samostatně a včas v pravidelných termínech zavázat, jsou potraviny.

## Zákazníci

Nejpočetnější skupinu hostů sanatoria tvoří němečtí pacienti. V naprosté většině případů jde o osoby, které již mají určité zdravotní komplikace a hledají adekvátní léčbu. Na základě získaných informací, jsem se pokusila sestavit schéma rozhodovacího procesu takového zákazníka.

### **Schéma č.2 -Kupní rozhodovací proces hosta LS Royal a.s.**

Fáze rozhodovacího procesu				
1.Rozpoznání problému	2.Hledání informací	3.Hodnocení alternativ	4.Nákupní rozhodnutí	5. Ponákupní chování
doporučení léčby lékařem	doporučení lékaře	Posouzení z hlediska:	Ano/Ne	-opakovaný příjezd
vlastní zájem	informace od ZP klienta	-vhodnosti procedur, -kvality, -cenové dostupnosti, -vzdálenosti, -doprovodných služeb	typ -racionální	-návštěva jiného sanatoria řetězce Royal Spa
	výstavy, veletrhy, internet, CK, osobní reference pacientů			- návštěva jiných lázní -žádná další návštěva

*Zdroj: vlastní zpracování podle [1] str. 94*

Pokud má klient zdravotní obtíže a rozhoduje se pro lázeňskou léčbu tzn. rozpoznal problém, v první řadě vybírá zařízení léčící jeho problémy tzn. volí dle vhodné indikační skupiny. V této fázi mu často se získáním informací pomůže lékař. V této druhé části rozhodovacího procesu je cílem LS Royal „vejit ve známost“ u pacientů, lékařů, zdravotních pojišťoven. Po vstupu naší republiky do EU, jde především o snahu informovat potenciální zahraniční klienty o možnostech proplacení léčby v LS Royal zdravotní pojišťovnou. Upřednostňovány jsou hlavně formy umožňující přímé oslovení např. výstavy, veletrhy atd. Dalšími informačními kanály, kterých může pacient využít jsou partnerské zahraniční CK, internet či reference bývalých hostů.

Ze zkušenosti považuje Ing.Plachý za důležitý faktor, jež klienta ve třetí fázi rozhodovacího procesu přesvědčí pro LS Royal, existenci doprovodných služeb. Němečtí občané prý ocení hlavně bezpečné, hlídané parkoviště u budovy a dostupnost všech služeb pod jednou střechou.

Vzhledem k finanční náročnosti je rozhodnutí o zakoupení lázeňského pobytu u pacientů vesměs racionální. Jiná situace by mohla nastat při výběru last minute či akčních nabídek wellness programů, což není výběr charakteristický pro nejvíce zastoupenou skupinu hostů.

V duchu kréda a filozofie firmy se LS Royal snaží pobyt klienta co nejvíce zpříjemnit a vyjít vstříc požadavkům, tak aby v budoucnu došlo k opakovaným návštěvám samotného Royalu popř. jiného zařízení z řetězce Royal Spa. Stálí zákazníci jsou následně oslovováni přímo, jsou informováni o nových produktech, možnostech slev atp.

#### **4.2.2. Marketingové nástroje LS Royal a.s.**

##### **Produkt**

Lázeňské sanatorium Royal nabízí jak tradiční léčebné pobyty, tak i širokou škálu programů šitých na míru požadavkům dnešních lázeňských hostů. V rámci Mariánských Lázní je sanatorium Royal jedním ze dvou poskytovatelů léčebných pobytů hrazených pojišťovnou. V tomto případě o klientelu soupeří s největším provozovatelem lázeňských hotelů, sanatorií a balneoprovozu v Mariánských Lázních, se společností Léčebné lázně Mariánské Lázně, a.s. Poskytována je především péče komplexní a



příspěvková. Péče ambulantní je možná, ale vzhledem k podmínkám a zvyklostem sanatoria není obvyklá. Na straně nabídky samopláteckých pobytů je konkurence v Mariánských Lázních daleko tvrdší. Dle seznamu členů Svazu léčebných lázní ČR jsou v Mariánských Lázních další čtyři subjekty nabízející klientům tyto služby. Léčebné sanatorium Royal a.s. má v současné době v nabídce pro nadcházející rok 2007 sedm programů pro samoplátce. Tato celoroční nabídka je v průběhu roku doplňována o další aktuální pobyty např. Vánoce v lázních, víkendové pobyty pro páry - Adonis a Afrodita apod. Samoplátecké programy jsou oproti klasické léčebné kůře kratší a jsou vždy nastaveny pro specifický segment hostů – manažeři, ženy, senioři atd.

V Mariánských Lázních se léčí a LS Royal splňuje podmínky léčby při indikaci těchto druhů onemocnění :

- onemocnění pohybového aparátu,
- urologická onemocnění
- nemoci horních a dolních cest dýchacích
- nemoci látkové výměny (cukrovka, obezita)
- nemoci periferních cév a nervů
- nemoci onkologické - v remisi.

Při léčbě se užívá následujících metod: pitná kúra, inhalace, zábaly, fyziatrie, vakuoterapie, kyslíková terapie, plynové injekce, geriatrická kúra podle Prof.Dr. Any Aslan, akupresura, akupunktura, léčebný tělocvik, vodoléčebné procedury – koupel uhličitá, přísadová, perličková, suchá, Hubbardova, elektrogalvanická, celková vířivá, skotské stříky, masáže – lymfatické, reflexní, částečné, podvodní.

## Přehled nabízených programů:

- 1. Komplexní lázeňská péče**
- 2. Příspěvková lázeňská péče**
- 3. Ambulantní lázeňská péče**
- 4. Léčba pro samoplátce**
  - a. Komplexní kúra
  - b. Antistresový – manažerský program
  - c. Wellness program
  - d. Program pro krásu
  - e. Anticelulitidní program
  - f. Lázně na zkoušku
  - g. Relaxační program

### **ad a) Komplexní kúra**

Pobyt s plnou penzí a léčbou stanovenou předpisem od lékaře LS Royal (dle doporučení lékařů minimálně 14 denní).

### **ad b) Antistresový – manažerský program**

Program na 1 týden zahrnuje vstupní konzultaci s lékařem, celkem 11-12 léčebných procedur - 2x celková masáž , 2x aromatická perličková koupel, 2x nožní reflexní masáž nebo 3x Lymfoven, 3x cvičení v bazénu, 2x částečná klasická masáž, denní pitná kúra, denní využití bazénu.

### **ad c) Wellness program**

Program (1 týden): vstupní konzultace s lékařem, celkem 13 léčebných procedur za týden - 2x perličková koupel s bylinnými přísadami nebo éterickými oleji, 2x klasická celková masáž , 2x uhličítá koupel, 2x nožní reflexní masáž, 3x skupinové cvičení, 2x solárium, denní pitná kúra, denní využití bazénu, malá láhev sektu a ovoce na uvítanou na pokoji.

### **ad d) Program pro krásu**

Zvláště pro ženy a krásu jejich pleti. Program pro obnovení duševní i fyzické pohody obsahuje (1 týden): vstupní konzultace s lékařem, celkem 7 léčebných procedur za týden - 2x perličková koupel, 2x celková klasická masáž, 3x skupinové cvičení. Odborné vyšetření kosmetičkou, 4x Myolifting, 1x klasické ošetření (vapozone, obličejová masáž s ampulí, peeling obličeje), denní pitná kúra, denní využití bazénu.

#### **ad e) Anticelulitidní program**

Je pro všechny, kteří dodržují správnou životosprávu, a přesto nejsou spokojeni se svou postavou. Program (2 týdny): vstupní a závěrečná konzultace s lékařem, 26 léčebných procedur za dva týdny - 8x Lymfoven, 10x rašelinová obálka, 4x plynová obálka, 4x přísadová perličková koupel.

#### **ad f) Lázně na zkoušku**

Tento lázeňský pobyt je určen "lázeňským nováčkům", kteří si mohou v lázních vyzkoušet léčebné procedury vhodné pro každého. Program (1 týden): vstupní konzultace s lékařem, 6 léčebných procedur týdně stanovené předpisem lékaře (vyjma slatinných zábalů, celkových masáží a nadstandardních lázeňských výkonů).

Nezbytnost zajištění kvality poskytovaných služeb byla již zmíněna v teoretické části. Otázka kvality poskytovaných služeb je v souvislosti s rostoucím počtem nových lázeňských hotelů doma i v zahraničí velmi aktuálním problémem. Mnohá zařízení, která klientům nabízejí různé „léčebné programy“ a wellness kúry, nedisponují potřebným zázemím a takové pobyty pak s opravdovou a kvalitní léčbou pod dohledem lékaře nemají příliš společného. Proto společnost přikládá velký význam získanému certifikátu kvality EUROPESPA Med, který na základě 2denního auditu udělil LS Royal letos v listopadu (2006) Evropský svaz lázní. V průběhu kontrolního auditu se auditoři z Evropského svazu lázní zaměřili na 400 kontrolovaných oblastí poskytování lázeňské péče. Pro ilustraci jmenuji některé z hodnocených oblastí např.: splnění legislativních požadavků, dodržování hygienických zásad, atesty přístrojového vybavení, odpovídající vzdělání pracovníků, ochrana léčebného zdroje a životního prostředí atd.. Získání tohoto certifikátu garantuje poskytování lázeňské péče na základě jednotných evropských standardů a tento certifikát uznávají například německé zdravotní pojišťovny při vysílání německých pojištěnců do zahraničí. Certifikát tak je významným komunikačním prostředkem. Společnost chce tímto krokem ukázat svým partnerům a lázeňským hostům jak z České republiky tak především ze zahraničí, že poskytuje kvalitní lázeňskou péči na srovnatelné úrovni jako například v Německu. Nejvíce klientů sanatoria pochází právě z Německa či Rakouska, hlavně z důvodu dopravní dostupnosti, geografické polohy a podobného pojetí lázeňské péče. V obou těchto zemích má lázní

silnou tradici a místní lázně se pochopitelně snaží udržet klienty doma. Jedním z argumentů poskytovatelů lázeňské péče a zdravotních pojišťoven v Německu a Rakousku bylo právě poukazování na rozdílnou kvalitu péče, čemuž certifikace zabraňuje.

Vedle tohoto nově získaného certifikátu je společnost od října 2004 držitelem certifikátu jakosti ISO 9001-2000 u německé společnosti TUEF. Zařadila se tak mezi první lázeňská zařízení v České republice, která získala tento certifikát kvality služeb. Dalším úředním ověřením kvalitativní úrovně služeb LS Royal je certifikát udělený sdružením Medispa, které dohlíží na kvalitu lázeňské péče v Karlovarském Kraji viz.2.kapitola.

Pokud srovnáme skutečnou orientaci jednotlivých programů LS Royal s teoretickými východisky z kapitoly 3, vidíme, že společnost splňuje zásady úspěšné tvorby produktu v lázeňství ve všech bodech – produkt je variabilní, rozdílný pro jednotlivé zákaznické segmenty, vyznačuje se vysokou kvalitou, nabídky služeb se nepřekrývají .

## **Cena**

Cena u programů pro samoplátce je tvořena na základě kombinace nákladového a tržního přístupu. Je výslednicí skutečných nákladů na procedury, ubytování a stravování na jedné straně a ochotou klientů za konkrétní program zaplatit určitou maximální cenu na straně druhé. Pro představu, němečtí hosté ve „svých“ domácích lázních zaplatí za den pobytu zhruba až 3krát více než v LS Royal.

Stálým klientům LS Royal Mariánské Lázně či klientům lázeňských zařízení Miramare Luhačovice a Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves je již tři roky určen bonusový slevový program - RoyalSpa Club. Cílem je nabízet těmto klientům nadstandardní výkony jako důkaz ocenění jejich věrnosti. Stálý zákazník, který se stane členem RoyalSpa Clubu, má nárok na řadu výhod (slev), které se ostatním klientům nenabízí. Existují tři typy členství v klubu – Standardní karta Royal Club, Stříbrná a Zlatá.

Dále politiku cenového zvýhodnění uplatňuje společnost u tzv.mimosezónních pobytů a pobytů rezervovaných v last minute režimu, tak aby v případě volné kapacity došlo k naplnění zařízení.

Pro klienty komplexní či příspěvkové léčby, jejichž pobyt je hrazen pojišťovnou, jsou ceny stanoveny na základě platných smluvních vztahů s konkrétní pojišťovnou.

## **Marketingová Komunikace**

Společnost se soustředí se na oslovení potenciálních zákazníků, zprostředkovatelů a odborné veřejnosti (lékařů) prostřednictvím výstav, veletrhů, konferencí a prezentací, jak na tuzemském tak i na zahraničních trzích. Kromě účasti na akcích pořádaných pod záštitou agentury CzechTourism, si společnost sama vybírá další možnosti propagace či se prezentuje společně se svými obchodními partnery. Mimo vlastní internetové stránky, jež jsou dle mého názoru velmi dobré po informační i designové stránce a vlastní propagační materiály, je inzerce v ostatních médiích využívána v menší míře. Okrajově se jedná o oficiální inzerci v propagačních materiálech ČR či Karlovarského Kraje.

Během roku probíhají prohlídky lázeňského zařízení pro prodejce. Tradicí je jedenkrát do roka prohlídka pro zástupce lékařské veřejnosti, kterým jsou představeny podmínky, materiální zázemí a všechny přístupy k léčbě v LS Royal. Společně s celým řetězcem RoyalSpa pořádá jednou do roka LS Royal tiskovou konferenci, na níž se představuje a podává aktuální informace o své činnosti.

K získání zpětné vazby od klientů slouží managementu tzv. dotazníky spokojenosti, které jsou k dispozici pro vyplnění všem hostům sanatoria. Týkají se spokojenosti klientů ve dvou oblastech – za první s veškerými procesy probíhajícími „v domě“ a za druhé se službami a ochotou zaměstnanců.

## **Distribuce**

V případě komplexní a příspěvkové péče jsou distribučním kanálem zdravotní pojišťovny, potažmo ošetřující lékaři.

K získání klientely využívá společnost cca 30-ti zahraničních a 10-ti domácích cestovních agentur. V zahraničí jde zejména o partnery na německém a ruském trhu.

Jak jsem se již popsala u marketingové komunikace, společnost dává přednost přímé formě oslovení klienta. Nezastupitelnou roli hraje internet, který v dnešní době

pro rezervaci využívá stále více hostů. Ti se o nabídce LS Royal dozví prostřednictvím již zmíněných veletrhů, prezentací a v neposlední řadě především díky kladným referencím spokojených zákazníků.

## **Lidé**

Vzhledem k počtu léčebných středisek ve městě je v Mariánských Lázních velká konkurence i na straně poptávky po kvalitním lázeňském personálu. To jednak přirozeně nutí zaměstnavatele zvyšovat vyplácené mzdy, a za druhé, vyžaduje dlouhodobě kvalitní personální politiku. O tom, že se managementu společnosti LS Royal a.s. v tomto směru daří, svědčí fakt, že více jak 2/3 zaměstnanců pracuje v podniku déle než pět let.

Společnost se stará o další průběžné vzdělávání pracovníků dle požadavků ISO 9001. Při zvažování dalšího vzdělávání zaměstnanců se vychází hlavně z vlastní motivace zaměstnanců. Pokud pracovník sám aktivně projevuje zájem, společnost umožňuje a podporuje zvyšování jeho odbornosti prostřednictvím externě nakupovaných kurzů a seminářů.

Za znalosti v oblasti cizích jazyků mají zaměstnanci možnost příplatků ke mzdě. Výše příplatku se odvíjí od dosažené úrovně a počtu aktivně ovládaných řečí.

## **Materiální prostředí**

LS Royal tvoří komplex tří na sebe navazujících čtyřhvězdičkových budov. Klienti mají možnost ubytování v jednolůžkových, dvoulůžkových pokojích a apartmánech. Všechny pokoje jsou vybaveny vlastní koupelnou a sociálním zařízením, barevným televizorem a satelitními programy, rádiem, telefonem s přímou volbou a ledničkou.

V Royalu se nacházejí 2 jídelny a zimní zahrada s obsluhou. Snídaně jsou připravovány formou bufetových stolů, obědy a večeře si vybírá host z nabídky až 5 jídel. Součástí nabídky stravování je i dietní strava dle charakteru onemocnění a doporučení lékaře

Veškeré předepsané procedury absolvují klienti v rámci vlastního, moderního balneoprovozu bez nutnosti opuštění budovy sanatoria. V budově jsou rovněž tři výtahy a bezbariérový přístup pro tělesně postižené hosty.

Lázeňský hotel a sanatorium ROYAL má všechny atributy k zajištění maximální úspěšnosti léčebných či relaxačních pobytů. V budově se nachází kromě recepce (možnost platby v hotovosti nebo kreditní kartou, zapůjčení kol, fénu, žehličky, prodej tisku, průvodců, suvenýrů, poskytování informací, prodej exkurzí, úschova cenností) také společenská místnost, kavárna s letní terasou s vyhlídkou na město, terasa na opalování, bazén, sauna, solárium, fitcentrum, kadeřnictví, kosmetika a pedikúra. Klientům je k dispozici v areálu tenisový kurt, vlastní hlídané parkoviště, případně je možno pronajmout si garáž.

Společnost si uvědomuje význam investic do hmotných i nehmotných aktiv pro její další úspěšné fungování. Klienti chtějí svůj pobyt v sanatoriu strávit v moderním, pohodlném a čistém prostředí. Jak jsem již popsala v úvodu této kapitoly, v roce 1998 investoval LS Royal značnou část finančních prostředků do velké rekonstrukce budov. Pro příští rok se počítá s další rekonstrukcí ubytovacích prostor a balneoprovozu zhruba ve výši 35mil. Kč.

## **Procesy**

Kontrola kvality probíhajících procesů je ve společnosti zaručena implementací normy ISO 9001: 2000. Jak již bylo popsáno, společnost si velmi zakládá na vysoké kvalitě služeb a rovněž tak veškeré procesy probíhají na evropské úrovni. Stabilní sestava zaměstnanců významně ulehčuje kontinuální průběh všech procesů a příznivě působí na vnímání hostů.

### **4.2.3. Marketingový management turistické destinace Mariánské Lázně**

Přestože CzechTourism a stát vyvíjí aktivity směřující k propagaci celého západočeského lázeňského trojúhelníku. Dle zkušeností Ing. M. Plachého má Česká Republika vůči zahraničí v tomto směru co dohánět, především v oblasti spolupráce jednotlivých podnikatelských subjektů a obcí. Zejména komunikaci s orgány města Mariánské Lázně označuje za nedostatečnou. Nedostatečnou shledává rovněž podporu a propagaci lázeňství radnicí. Ze všeho nejhůře ovšem hodnotí přístup města k zabezpečení úklidu veřejných prostranství, hlavně v zimním období, kdy obtížně sjízdné vozovky a nebezpečné chodníky odrazují od příjezdu zahraniční klientelu. Lázně

přítom významně podporují komunální rozpočet a přináší městu i řadu nepřímých výhod v podobě vytváření pracovních míst, přitahují kupní sílu pro místní obchod atd. Změnu přístupu si Plachý slibuje od nově zvoleného městského zastupitelstva. V porovnání s propagací a podporou lázní ze strany obcí v Německu, prý zatím čeští majitelé lázní pouze závidí.

#### **4.2.4. Podpora cestovního ruchu a lázeňství ze strany státu**

Vzhledem k finanční náročnosti marketingových aktivit, se LS Royal a.s. snaží v tomto směru využívat možné státní podpory. V letech 2000 – 2004 čerpala společnost peněžní prostředky z programu **Marketing**, který probíhal pod patronátem státní agentury CzechTrade. V letošním roce obdržela společnost finanční příspěvek na marketingové aktivity na ruském trhu od Karlovarského Kraje ve výši 25 000 Kč.

### **4.3. SWOT Analýza LS Royal a.s. a doporučení**

Při tvorbě SWOT analýzy LS Royal a.s. postupují dle tradičních principů. Slabé a silné stránky ve SWOT analýze vycházejí z charakteristik firmy a jsou firmou ovlivnitelné. Zatímco ohrožení a příležitosti jsou faktory externími, na něž je dobré se připravit a zohlednit je v další činnosti firmy. V případě ohrožení by se společnost měla pokusit o zmírnění následků či úplnou eliminaci možného rizika. Vzhledem ke statickému charakteru SWOT analýzy, je nutné si uvědomit, že závěry z ní plynoucí se vztahují pouze ke konkrétnímu období (zde podzim 2006) a pro její další uplatnění při strategickém řízení společnosti je nezbytná pravidelná aktualizace. Jedině tak umožní SWOT analýza dynamický pohled na fungování společnosti.



Tab.č.10: SWOT analýza konkurenceschopnosti LS Royal a.s

<b>Interní (ovlivnitelné) faktory</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*široká nabídka služeb</li> <li>*péče o kvalitu všech služeb - lázeňství, gastronomie, ubytovací</li> <li>*certifikace ISO, EUROPESPA Med, Medispa</li> <li>*spolupráce s řetězcem Royal Spa</li> <li>*kvalitní prezentace - veletrhy, internet atd..</li> <li>*spolupráce se zahraničními partnery - CK, ZP</li> <li>*profesionalita zaměstnanců</li> <li>*lokalita sanatoria v blízkosti kolonády</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*příliš velká závislost na německém trhu</li> <li>*dosud nenavázaná spolupráce s městským úřadem</li> </ul>
<b>Externí (přímo neovlivnitelné) faktory</b>	
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*zisk další zahraniční klientely po vstupu ČR do EU</li> <li>*lepší vyjednávací pozice vůči zahraničním pojišťovnám a klientům díky certifikátu EUROPESPA med</li> <li>*započetí užší spolupráce s novým městským zastupitelstvem a rozvinutí destinačního managementu</li> <li>*čerpání finančních prostředků z programů ROP,IOP</li> <li>*nová státní koncepce cestovního ruchu České republiky</li> <li>*rostoucí uvědomělost obyvatel vůči svému zdravotnímu stavu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*možné změny v indikačním seznamu a koncepcí lázeňství v rámci zdravotního systému ČR</li> <li>*nárůst počtu lázeňských zařízení</li> <li>* otevření Evropy pro občany ČR</li> <li>*případná recese na německém trhu či pokles kursu eura</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Dle výše uvedené SWOT analýzy nečinní LS Royal a.s. orientace v konkurenčním prostředí problémy, ani po vstupu ČR do EU. Společnost hospodaří úspěšně a smysluplně investuje finanční prostředky jak do obnovy hmotného majetku, tak do nehmotných aktiv. Proaktivní přístup k marketingovým aktivitám spolu s nabídkou široké škály programů na špičkové úrovni získává společnosti každoročně mnoho nových klientů a rozšiřuje základnu těch věrných. Důraz LS Royal a.s na kvalitu rovněž zajišťuje výhodnou vyjednávací pozici vůči zahraničním pojišťovnám, což je zatím velký problém většiny českých lázní. Získané certifikáty jakosti zároveň umožňují společnosti s úspěchem bojovat s vlnou nově vznikajících léčebných zařízení. Vzhledem

ke komerční zaměření produktů s menším podílem pacientů přes české zdravotní pojišťovny, by případné zúžení indikačního seznamu a další snížení výdajů veřejných rozpočtů na lázeňství, nemělo pro LS Royal představovat větší komplikace.

V budoucnosti by měla společnost usilovat především o rozšíření portfolia zákazníků i na jiné zdrojové země než je Německo. Jednostranná závislost představuje nebezpečí pro tržby sanatoria, jak v případě poklesu kurzu eura, tak při negativním vývoji na německém trhu. Zároveň je ovšem nutno respektovat kulturní rozdíly a bariéry, které Royalu neumožňují v rámci jedné budovy spolu s klientelou německou hostit např. také klientelu arabskou.

Dále by se mělo LS Royal v dalším volebním období snažit o dosažení spolupráce s městským úřadem a místními organizacemi z oboru, tak aby došlo k naplnění myšlenky destinačního managementu v rámci Mariánských Lázní nejen z pohledu zákazníka, ale rovněž z pohledu všech zainteresovaných partnerů.

V souvislosti s novým programovým obdobím v rámci EU a s připravovanou novou koncepcí cestovního ruchu ČR, bych společnosti doporučila včasné získání informací o možnostech a podmínkách čerpání chystaných podpor.

## 5. Závěr

Cílem mé diplomové práce byla charakteristika podmínek podnikání v lázeňství a určení hlavních faktorů zvyšujících popř. ohrožujících konkurenceschopnost českých lázeňských subjektů po vstupu naší země do EU a dále zhodnocení konkurenceschopnosti konkrétního lázeňského subjektu – Léčebného Sanatoria Royal Mariánské Lázně a.s. Podle mého názoru se mi podařilo dosáhnout cíle své diplomové práce, přestože cestovní ruch v Čechách teprve čeká na podrobnější statistické sledování a satelitní účet, literární zdroje pro oblast českého lázeňství zatím prakticky neexistují a dostupné informace jsou rozptýleny převážně mezi jednotlivé státní či státem řízené subjekty ( MZ ČR, MMR ČR, ČSZU).

České lázeňství je dnes nejefektivnější složkou našeho zdravotnictví. Po letech úpadku za komunistického režimu se lázeňství podařilo úspěšně navázat na tradici z konce 19. a začátku 20.století, především díky zachování kvalitní léčebné péče a vysoké odbornosti českých balneologů. Ostatně právě kvalita poskytovaných služeb je nejvýznamnějším faktorem konkurenceschopnosti našich lázeňských subjektů v Evropě. O tom, že české lázeňské subjekty jsou na evropském trhu silným hráčem, jsem osobně přesvědčená a svědčí o tom i trvalý nárůst zahraničních hostů. Většina českých lázeňských subjektů vnímá otevřenou Evropu jako velkou výzvu a příležitost, na kterou se připravovaly, a vyvíjejí všechny potřebné aktivity k zajištění své existence a ziskovosti. Modernizace, široká paleta léčebných i doprovodných služeb, aktivní marketing včetně sledování a přizpůsobování se lifestyleovým a demografickým trendům, sdružování lázní v organizacích dbajících o jakost, to vše dnes patří k samozřejmosti v podnikání v lázeňství.

Přestože celá Evropa je na léčebné zdroje velmi bohatá, jednotlivé státy jsou si významu lázeňství jako důležité složky cestovního ruchu dobře vědomy a konkurence rychle přibývá, o budoucnost českého lázeňství bych neměla v tomto směru obavy. Už nyní prokazuje schopnost vytvořit atraktivní nabídku a přilákat si své hosty. Otázkou je, zda se vzhledem k přístupu zdravotních pojišťoven a Ministerstva zdravotnictví ČR lázně postupně nestanou pouze léčebně-relaxačními centry pro samoplátce. Z mého pohledu se přístup státu k celé oblasti lázeňství jeví jako poněkud ambivalentní. Stát lázeňství podporuje, stojí za rozvojem lázeňství a destinačního managementu v jednotlivých oblastech. Na druhé straně však jakoby neměl příliš velký zájem na zachování lázeňství jako jedné ze složek zdravotní péče. Přitom efekty na zdravotní stav pacientů jsou prokazatelné a v konečném součtu mnohdy výrazně levnější než medikamentózní léčba. Transparentnost a systémovost v předepisování komplexní a léčebné péče jsou jistě nutností, ale restriktce v této oblasti bych

chápala ne jako snížení konkurenceschopnosti lázeňství, ale jako snížení celkové kvality českého zdravotnictví.

Dále jsem ve své diplomové práci dospěla k závěru, že v rámci českého i evropského trhu je soukromé Lázeňské sanatorium Royal Mariánské Lázně a.s. konkurenceschopným subjektem, jenž vnímá důležitost neustálého zdokonalování a inovací. Stejně jako v celé lázeňské oblasti se i pro LS Royal stalo klíčovým zajištění kvality služeb. Společnost nejenže kvalitní produkty poskytuje, ale rovněž si je vědoma významu prokazatelnosti kvality pro jednání s klienty a zahraničními partnery. Získané certifikace jsou tak nezastupitelným komunikačním nástrojem, jež podniku dovolují získat určitý náskok před jinými českými lázněmi. Za největší konkurenční výhodu LS Royal považuji zajištění kvalitní léčebné péče a lékařského dohledu i v rámci wellness a relaxačních pobytů. Celosvětovým trendem je růst poptávky po těchto programech, ne všude si ale může být zákazník jist odborností personálu a kvalitním zázemím, což je z hlediska zdravotní bezpečnosti zcela nezbytné.

Z vlivů makroekonomického prostředí může být pro společnost komplikací její orientace převážně na německou klientelu. Z důvodů ne příliš pozitivního vývoje německé ekonomiky a růstu CZK vůči EURU by bylo dobré více diverzifikovat zákaznické segmenty, o což společnost částečně usiluje. Posouzení mikroekonomických faktorů nepřináší příliš prostoru pro získání komplementární výhody. Společnost může odlišit nabídku od konkurenční či nabídnout další nadstandardní služby. Prostor pro vyjednávání s dodavateli a realizace nižších nákladů, než má konkurence, je však omezený.

Co se týče jednotlivých nástrojů marketingového mixu, orientace v systému státních podpor a snahy o zapojení do destinačního managementu města Mariánské Lázně, hodnotím počínání LS Royal vesměs pozitivně. Škála nabízených produktů je široká, služby a odbornost personálu na vysoké úrovni, materiálně technické zázemí splňuje všechny přísné požadavky. Ocenila bych větší angažovanost společnosti při vzdělávání zaměstnanců, ale plně chápu oprávněné obavy, že „zdarma“ nabité znalosti, mohou zaměstnanci později uplatňovat v jiném podniku. Komunikace vůči klientům i partnerům je cílená a přináší pozitivní efekty, snad v budoucnu bude možné říci to samé i o komunikaci LS Royal s městským úřadem v Mariánských Lázních.

Celé české lázeňství jakožto i hodnocené sanatorium považuji v evropských podmínkách přes všechny výše zmíněné nedostatky či problémy za konkurenceschopné, mající potenciál pro další růst.

## Literatura:

### Knihy:

1. BOUČKOVÁ, Jana a kolektiv: *Marketing*. Praha, C.H.Beck 2003, ISBN 80-7179-577-1
2. BURACHOVIČ B., WEISSER S.: *Encyklopedie léčebných lázní v Čechách na Moravě a Slezsku*. Praha, Libri 2001, ISBN 80-7277-048-9
3. ČICHOVSKÝ, Ludvík: *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha, Radix 2002, ISBN 80-225-1687-2
4. KIRÁLOVÁ, Alžběta: *Destinace cestovního ruchu*. Praha, Ekopress 2003, ISBN 80-8611-956-4
5. KNOP, Karel a kolektiv: *Lázeňství-ekonomika a management*. Praha, Grada Publishing 1999, ISBN 80-7169-717-6
6. KRÍŽEK, Vladimír: *Obrazy z dějin lázeňství*. Praha, Avicem 1987
7. PAYNE, Adrian: *Marketing Služeb*. Praha, Grada Publishing 1996, ISBN 80-7169-276-X
8. SEIFERTOVÁ, Věra: *Marketing v lázeňském a cestovním ruchu, VŠ CRHL ve spolupráci s nakladatelstvím Jindřich Kraus - Pragoline*, Praha 2003, ISBN 80-86592-00-6
9. VEBER, Jaromír a kolektiv: *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press 2003

### Sborníky:

10. KOLEKTIV autorů katedry cestovního ruchu: *Cestovní ruch a EU*. Praha, VŠE 2000, ISBN 80-245-0084-1
11. KOLEKTIV autorů: *Acta Oeconomica Pragensia-Konkurenceschopnost*, S.158-181, v: Zemanová, V. : *Teoretická východiska pro pojetí konkurenční schopnosti podniku*, Praha, VŠE 2005, ISSN 0572-3043

## Internetové zdroje:

Články a autorské práce:

12. BENEŠ, Michal: *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda*, Working Paper č.5/2006, Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky v rámci projektu MŠMT-1M0524, 2006, ISSN 1801-4496 [cit. 18-11-2006]  
Dostupné z: <http://www.econ.muni.cz/centrum/papers/wp2006-05.pdf>
13. BERÁNEK, Jaromír: *Nové směry v nabídce cestovního ruchu* [cit. 18-11-2006]  
Dostupné z: [www.magconsulting.cz](http://www.magconsulting.cz)
14. BLÁHA, Eduard: *Úspory v lázeňství* [cit. 25-09-2006]  
Dostupné z: <http://www.ihned.cz>
15. BOHATOVÁ V., KUČERA J.: *Cizinec je pán, pojištěnec kmán* [cit. 25-09-2006]  
Dostupné z: <http://www.ihned.cz>
16. HOUDEK, Jiří: *Státní program podpory pro lázeňská místa, přestože je SROP* [cit. 18-11-2006]  
Dostupné z: <http://www.spas.cz/konference7.htm>
17. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: *Aplikace marketingu – základní podmínka konkurenceschopnosti českých lázeňských subjektů v podmínkách Evropské unie* [cit. 15-09-2006]  
Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz>
18. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: *Marketingový management turistické* [cit. 18-11-2006]  
Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz>
19. KIRÁLOVÁ, Alžběta: *Management destinace cestovního ruchu, Český Krumlov 2004*  
Dostupné z: [www.ckrumlov.info/docs/cz/mmcr2004\\_kiralova.ppt](http://www.ckrumlov.info/docs/cz/mmcr2004_kiralova.ppt)
20. KNOP, Karel: *Lázeňský cestovní ruch v Evropě* [cit. 20-09-2006]  
Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz>
21. KOSMÁK, Petr: *Podpora rozvoje kandidátských zemí EU se zaměřením na cestovní ruch a hotelnictví* [cit. 18-11-2006]  
Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz>
22. KOŠATKA, Martin: *Kompendium statistik cestovního ruchu v České republice* [cit. 25-09-2006]

Dostupné z: [www.czechtourism.cz](http://www.czechtourism.cz)

23. RYSKOVÁ, Světlana: *Dobrý konec ohrožené sezóny* [cit. 25-09-2006]

Dostupné z: <http://www.ihned.cz>

24. SODOMKOVÁ, Blanka: *Lázeňství v České republice* [cit. 15-09-2006]

Dostupné z: <http://www.cot.cz/>

#### Internetové stránky:

25. *Agentura CzechTourism*  
[www.czechtourism.cz](http://www.czechtourism.cz)
26. Časopis COT magazín  
[www.cot.cz](http://www.cot.cz)
27. Český statistický úřad  
[www.cszo.cz](http://www.cszo.cz)
28. Evropský svaz lázní  
[www.espa-hv.com](http://www.espa-hv.com)
29. *LS Royal Mariánské Lázně a.s*  
[www.royalmarienbad.cz](http://www.royalmarienbad.cz)
30. Město Mariánské Lázně  
[www.marianskelazne.cz](http://www.marianskelazne.cz)
31. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR*  
[www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)
32. *Sdružení lázeňských míst*  
[www.spas.cz](http://www.spas.cz)
33. Sdružení Medispa  
[www.medispa.cz](http://www.medispa.cz)
34. *Svaz léčebných lázní ČR*  
[www.lazne-kur-spa.cz](http://www.lazne-kur-spa.cz)
35. *Ústav zdravotnických informací a statistiky*  
[www.uzis.cz](http://www.uzis.cz)
36. [www.spalife.info.cz](http://www.spalife.info.cz)
37. [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz)
38. [www.kurherzeuropas.com](http://www.kurherzeuropas.com)
39. [www.finance.cz](http://www.finance.cz)

#### Ostatní zdroje:

39. osobní konzultace s Ing.M.Plachým, obchodním ředitelem společnosti LS Royal Mariánské Lázně a.s.

# **PŘÍLOHY**



## **Příloha č.1: Indikační seznam lázeňské péče**

### Indikační seznam pro lázeňskou péči o dospělé, děti a dorost

(Příloha k vyhlášce č.58/1997Sb.)

#### **A. Indikační seznam pro lázeňskou péči o dospělé**

- I. Nemoci onkologické
- II. Nemoci oběhového ústrojí
- III. Nemoci trávicího ústrojí
- IV. Nemoci z poruch výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí
- V. Netuberkulózní nemoci dýchacího ústrojí
- VI. Nemoci nervové
- VII. Nemoci pohybového ústrojí
- VIII. Nemoci močového ústrojí
- IX. Duševní poruchy
- X. Nemoci kožní
- XI. Nemoci ženské

#### **B. Indikační seznam pro lázeňskou péči o děti a dorost**

- XXI. Nemoci onkologické
- XXII. Nemoci oběhového ústrojí
- XXIII. Nemoci trávicího ústrojí
- XXIV. Nemoci z poruch výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí
- XXV. Netuberkulózní nemoci dýchacího ústrojí
- XXVI. Nemoci nervové
- XXVII. Nemoci pohybového ústrojí
- XXVIII. Nemoci ledvin a cest močových
- XXIX. Duševní poruchy
- XXX. Nemoci kožní
- XXXI. Nemoci gynekologické

## Příloha č.2: Indikační zaměření českých lázní

Lázeňská místa	Indikační skupiny lázeňské péče											Léčivé zdroje					
	I.onkologické	II.oběhové	III.trávicí	IV.metabolické	V.dýchací	VI:nervové	VII.pohybové	VIII.močové	IX.duševní	X.kožní	XI.ženské	CO - vody	S - vody	J-,Br- vody	Rn - vody	termální	peloidy
Bechyně							/										/
Bělohrad Lázně		/				/	/		/								/
Běloves		/										/					
Bílina			/	/								/					
Bludov				/	/		/	/				/					
Bohdaneč Lázně							/										/
Darkov - Karviná						/	/		/				/				
Dubí						/	/		/								
Františkovy Lázně	/	/					/				/	/					/
Hodonín		/				/	/						/				
Jáchymov						/	/								/		
Janské Lázně	/				/	/	/		/							/	
Jeseník		/		/	/				/	/	/						
Karlova Studánka	/	/			/							/					
Karlovy Vary	/			/	/		/									/	
Konstantinovy Lázně		/										/					
Kostelec u Zlína							/		/								
Kundratice Lázně						/	/										/
Kynžvart Lázně					/				/		/	/					
Libverda Lázně		/				/	/		/		/						
Lipová Lázně				/			/		/								
Luhačovice	/	/	/	/	/		/				/	/					
Mariánské Lázně	/			/	/	/	/	/			/						
Mšené Lázně						/	/										
Ostrožská Nová Ves							/					/					
Poděbrady		/		/			/				/						
Slatinice							/										
Teplice nad Bečvou		/							/	/	/						
Teplice v Čechách		/				/	/							/	/		
Toušeň							/										/
Třeboň						/	/										/
Velichovky						/	/										/
Velké Losiny					/	/						/					
Vráž						/	/		/								
Železnice						/											

### Příloha č.3: Seznam členů Sdružení lázeňských míst ČR

Název	Adresa	Město	Název	Adresa	Město
Město Bechyně	nám. T.G. Masaryka 2	Bechyně	Obec Lipová - lázně	Lipová - lázně 396	Lipová - lázně
Město Bílina	Břežánská 50/4	Bílina	Město Luhačovice	Nám. 28. Října 543	Luhačovice
Obec Bludov	Jana Žižky 195	Bludov	Město Mariánské Lázně	Ruská 155	Mariánské Lázně
Město Dubí	Ruská 264	Dubí	Obec Mšené - lázně	Prosek 174	Mšené - lázně
Město Františkovy Lázně	Nádražní 5	Františkovy Lázně	Město Náchod	Masarykovo nám. 40	Náchod
Město Hodonín	Masarykovo nám. 53	Hodonín	Obec Osečná	Náměstí 103	Osečná
Město Jáchymov	nám. Republiky 1	Jáchymov	Obec Ostrožská Nová Ves	Ostrožská Nová Ves 161	Ostrožská Nová Ves
Město Janské Lázně	nám. Svobody 273	Janské Lázně	Město Poděbrady	nám. Jiřího 20/I	Poděbrady
Město Jeseník	Masarykovo nám. 1/167	Jeseník	Obec Pozlovice	Pozlovice	Pozlovice
Obec Karlova Studánka	Karlova Studánka 17	Karlova Studánka	Obec Skalka	Skalka 26	Skalka
Město Karlovy Vary	Moskevská 21	Karlovy Vary	Obec Slatinice	Slatinice 50	Slatinice
Město Karviná	Fryštátská 72/1	Karviná	Město Teplice	Náměstí Svobody 2	Teplice
Město Klimkovice	Lidická 1	Klimkovice	Obec Teplice nad Bečvou	Teplice nad Bečvou 53	Teplice nad Bečvou
Obec Konstantinovy Lázně	Lázeňská 27	Konstantinovy Lázně	Město Třeboň	Masarykovo nám. 20/I	Třeboň
Město Lázně Bělohrad	nám. K.V. Raise 35	Lázně Bělohrad	Obec Velichovky	Na Zátíší 1	Velichovky
Město Lázně Bohdaneč	Masarykovo nám. 1	Lázně Bohdaneč	Obec Velké Losiny	Rudé armády 321	Velké Losiny
Město Lázně Kynžvart	Náměstí Republiky 1	Lázně Kynžvart	Obec Vráž	Stará Vráž 8	Vráž
Obec Lázně Libverda	Lázně Libverda 16	Lázně Libverda	Lázně Aurora s.r.o.	Lázeňská 1001/II	Třeboň
Obec Lázně Toušeň	Hlavní 56	Lázně Toušeň			