

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2013

Adéla Podlešáková

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

# Analýza současného stavu zvoleného hotelu a návrh podnikatelského plánu do budoucna

Vedoucí diplomové práce

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor

Bc. Adéla Podlešáková

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla PODLEŠÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **E110012**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Analýza současného stavu zvoleného hotelu a návrh podnikatelského plánu do budoucna**  
Zadávací katedra: **Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### **Cíl práce:**

Cílem práce bude zanalyzování tržních podmínek, vnitřního prostředí zvoleného podniku a vypracování kompletní analýzy současného resp. budoucího stavu řízení ve sledované společnosti. V práci budou použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím analýzy statistických údajů. Podnikatelský záměr na zkvalitnění služeb a udržení konkurenceschopnosti bude doplněn příslušnou kvantitativní dokumentací

#### **Metodika práce:**

Diplomová práce je zaměřena na analýzu služeb zvoleného hotelu v Třeboni a na návrh optimálního rozvojového plánu pro udržení konkurenceschopnosti na trhu. V rámci řešení práce autorka provede návrh optimálního rozvojového podnikatelského záměru včetně kalkulace nákladů.

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Cíle a metodika, 3. Literární přehled, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Návrhová část, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran, dle možností**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180s. ISBN 80-7169-995-0.  
KOTLER, P. KELLER, K. L. Marketing Management. Prentice Hall; 12 edition. 816 s. ISBN: 978-0131457577.  
PARMOVÁ, D. Řízení služeb: přednášky. 1.vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2004. 96 s., ISBN 80-7040-673-9  
PAYNE, A. Marketing služeb. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s., ISBN 80-7169-276-X.  
BERÁNEK, J. KOTEK, P. Řízení hotelového provozu. 3., přeprac. vyd.. Praha : MAG Consulting Grada Publishing, 2003. 218 s. ISBN 80-86724-00-X.  
PARMOVÁ, D. - PARMOVÁ, D.: Provoz služeb v cestovním ruchu 1. vyd. - České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2003 - 77, 84 s. ISBN 80-7040-611-9.  
HORNER, S. SWARBROOKE, J. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha : Grada, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.  
Kotler, P. Bowen J. Makens J. Marketing for Hospitality & Tourism: International Edition, 5/E. Pearson 2010. ISBN-13: 9780132453134.  
Shoemaker S. Shaw M. Marketing Essentials in Hospitality and Tourism: Foundations and Practices. Prentice Hall 2008. 640 s. ISBN-13: 9780131708273.

*Jiné zdroje:*

COT Business - odborné publikace  
Hotelrevue - odborné publikace  
AHR Forum - odborné publikace

Vedoucí diplomové práce: **Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**  
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (20)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. března 2012

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Analýza současného stavu zvoleného hotelu a návrh podnikatelského plánu do budoucna vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 26. dubna 2013

.....  
Adéla Podlešáková

## **Poděkování**

Děkuji paní doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za odbornou pomoc, metodické vedení a poskytování cenných rad a připomínek při zpracovávání této diplomové práce. Zároveň děkuji za vřelý přístup a ochotu. Děkuji také panu Ing. Jiřímu Houdkovi a pracovníkům Lázní Aurora a Bertiných lázní v Třeboni za ochotu a poskytnutí potřebných informací.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>1. CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b> .....	<b>5</b>
1.1. Cíl diplomové práce .....	5
1.2. Metodika techniky a práce s informacemi.....	5
<b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	<b>8</b>
2.1. Vybraná oblast pro diplomovou práci – Třeboňsko .....	8
2.2. Lázeňství.....	9
2.3. Ubytovací služby obecně a v lázeňství.....	11
2.3.1. Služby ubytovacích zařízení kategorie hotel .....	12
2.3.2. Lázeňský hotel a specifické služby .....	12
2.4. Stravovací služby obecně a v lázeňství .....	13
2.5. Recepční služby, ostatní služby a personál.....	13
2.6. Wellness a wellness centrum.....	15
2.7. Nabídka dalších aktivit a specifická přání zákazníků.....	16
2.8. Segmentace trhu a typologie hostů obecně a v lázeňství.....	17
2.9. Marketing ve službách a cestovním ruchu .....	18
2.9.1. Marketingový mix .....	19
2.9.2. Produkt cestovního ruchu .....	20
2.10. Komunikační nástroje a vztahy se zákazníky .....	21
2.11. Podnikatelský plán pro rozvoj zařízení .....	23
2.12. Efektivní řízení podniku, lidské zdroje.....	24
2.13. Outsourcing .....	26
2.14. Asociace, organizace a instituce v daných oblastech služeb .....	26
2.15. Legislativa ve službách lázeňství a cestovním ruchu .....	28
2.15.1. Nová vyhláška a pokles plateb pojišťoven za lázeňskou léčbu .....	29
2.15.2. Daň z přidané hodnoty v ubytovacích a stravovacích službách .....	29
2.15.3. Programy na podporu rozvoje cestovního ruchu .....	30

<b>3.</b>	<b>MĚSTSKÉ SLATINNÉ LÁZNĚ TŘEBOŇ .....</b>	<b>32</b>
3.1.	Historie a současnost Bertiných lázní a Lázní Aurora .....	32
3.2.	Nabídka léčebných procedur .....	33
3.3.	Ubytovací, stravovací a doplňkové služby.....	33
3.4.	Vzájemná konkurence lázní .....	36
3.5.	Analýza Městských slatinných lázní .....	37
3.6.	Wellness centrum Aqua viva .....	40
3.7.	Rekonstrukce Lázní Aurora v roce 2011 .....	41
3.8.	Budování plaveckého bazénu v Bertiných lázních .....	42
<b>4.</b>	<b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>43</b>
<b>5.</b>	<b>NÁVRHOVÁ ČÁST .....</b>	<b>56</b>
5.6.	Návrhy na zlepšení v kontextu trendů v lázeňství a wellness .....	56
5.6.1.	Top trendy v lázeňství a wellness pro rok 2013.....	56
5.6.2.	Trendy v lázeňství v Evropě a ve světě dle vybraných zemí .....	59
5.6.3.	Světové trendy v jednotlivých oblastech provozu.....	61
5.7.	Rozvojový podnikatelský plán Bertiných lázní .....	65
5.7.1.	Základní informace, vize a organizace lázní.....	65
5.7.2.	Historie lázní.....	66
5.7.3.	Služby, zařízení wellness centra a doplňkové aktivity.....	66
5.7.4.	Cílové skupiny .....	69
5.7.5.	SWOT analýza .....	70
5.7.6.	Potenciální konkurence v cílovém místě, wellness služby .....	71
5.7.7.	Marketingový plán .....	73
5.7.8.	Finanční plán.....	73
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
	<b>SUMMARY.....</b>	<b>80</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	
	<b>PŘÍLOHY</b>	



# ÚVOD

V cestovním ruchu dochází k prolínání mnoha služeb z různých sfér. Příkladem je souvislost ubytovacích a stravovacích služeb se těmi, které se týkají relaxace, odpočinku a regenerace, tedy lázeňskými a wellness službami. Všechny tyto služby lze považovat za nedílnou součást cestovního ruchu. Společně s ostatními službami, které lidé při svých cestách z různých důvodů využívají, utváří specifický soubor činností, který uspokojuje lidské potřeby a obohacuje jak duševní, tak fyzickou stránku člověka. Cílem každého poskytovatele služeb by měla být kvalita provozované činnosti. V současné době, kdy se ekonomika země nachází v útlumu, je udržení kvality poskytovaných služeb na dobré úrovni celkem obtížným úkolem. Nesnadné je i udržet si klientelu, na které celá činnost zařízení ubytovacích, stravovacích, lázeňských a mnoha dalších, stojí. V současnosti je velmi diskutovaným tématem legislativní změna Indikačního seznamu chorob vhodných pro lázeňskou péči, která se bezprostředně dotýká lázeňských zařízení a která přináší určitá omezení a nová opatření. Dle určitých názorů může tato změna vést ke zhoršení kvality poskytovaných služeb zařízení, snížení návštěvnosti a záporným hospodářským výsledkům zařízení. Na druhou stranu dobrou zprávou pro poskytovatele především však ubytovacích a stravovacích služeb je fakt, že po hospodářských problémech plynoucích z americké hypoteční krize vykázal cestovní ruch data kupodivu pozitivní. Cestovat se nepřestalo, došlo dokonce k nárůstu počtu výjezdů i příjezdů v rámci zemí celého světa. V diplomové práci je stěžejním úkolem navrhnout pro vybrané lázeňské ubytovací zařízení možnosti zatraktivnění a zkvalitnění nabídky služeb. Je třeba neustále nabízet nové a zajímavé služby, sledovat světové či republikové trendy v oblasti služeb nebo je alespoň udržovat na přijatelné vyrovnané úrovni.

Dle Českého statistického úřadu se v České republice nachází celkem 7 657 ubytovacích zařízení všech typů. V roce 2011 navštívilo česká ubytovací zařízení celkem 9 439 247 hostů. Počet přenocování v témže roce dosáhl počtu 24 938 707. Lázeňských ubytovacích zařízení čítá Česká republika ke konci roku 2011 celkem 161, lůžek se zde nachází 16 702. V témže roce se v lázeňských zařízeních ubytovalo 706 838 hostů, statistiky pro rok 2012 vykázaly rostoucí trend, počet návštěvníků činil 715 496. Počet návštěvníků i jejich přenocování se od roku 2009 plynule zvyšuje. [35]

Česká republika je destinací poměrně oblíbenou. Národnostní složení návštěvníků je velmi rozličné. Nejčastějšími zahraničními hosty v ubytovacích zařízeních jsou Němci, Rusové, Slováci či Francouzi. Nejinak je tomu i v jižních Čechách, respektive na Třeboňsku. Tato oblast se řadí k oblíbeným tradičním českým lázeňským regionům. Z tohoto renomé profitují jak lázeňská střediska (městské slatinné lázně – Lázně Aurora a Bertiny lázně), tak i ostatní ubytovací či stravovací zařízení na Třeboňsku. Tato oblast je známá taktéž díky své bohaté nabídce

historických a přírodních atraktivit, ke kterým se řadí jak městský zámek v Třeboni, nedaleká Schwarzenberská hrobka, či zámek Jemčiny, krásná příroda v chráněné krajinné oblasti, která je v současné době i biosférickou rezervací UNESCO, tak treboňské rybníkářské dědictví.

Město Třeboň se svými historickými a jinými památkami a udržováním tradic řadí k nejnavštěvovanějším městům v jižních Čechách. V okolí města je k dispozici řada naučných stezek, nahlédnout mohou turisté i do útrob treboňského pivovaru Regent, či nakoupit nejrůznější řemeslné výrobky nebo pravého treboňského kapra na poměrně oblíbených městských, tematických trzích na hlavním náměstí, kde se zároveň mohou pokochat i krásnou architekturou městských budov.

# 1. CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

## 1.1. Cíl diplomové práce

*Cílem diplomové práce* je analýza služeb lázeňského zařízení Bertiny lázně v Třeboni a návrh optimálního rozvojového podnikatelského plánu zaměřeného na vybavení wellness centra dle aktuálních trendů a vytvoření dalších možností aktivit pro volný čas v okolí Bertiných lázní, a platného pro udržení konkurenceschopnosti na trhu, a to včetně kalkulace nákladů. Vše by mělo vést zároveň ke zkvalitnění služeb lázeňského hotelu. Dále je cílem práce zanalyzovat služby a situaci v dalších treboňských lázních – Lázních Aurora a zjistit aktuální potřeby a názory návštěvníků obou lázní. K dosažení cílů jsou využity jak analýzy vnějších tržních podmínek v dané oblasti, tak vnitřního prostředí zařízení.

## 1.2. Metodika techniky a práce s informacemi

Pro zpracování diplomové práce je vytvořen plán opatřování a shromažďování informací. *Primární informace* jsou získávány formou pozorování provozu zařízení. Dále bylo provedeno šetření formou řízeného rozhovoru s vedoucími pracovníky obou zařízení. Rozhovory byly vedeny se starostou města Třeboň a prokuristou Ing. Jiřím Houdkem, dále pak s ekonomickým ředitelem lázní Ing. Martinem Blažkem a vedoucím pracovníkem wellness centra Aqua viva Ing. Romanem Jáchimem. Jako zdroj informací posloužily provedené níže zmíněné analýzy a dotazníkové šetření mezi hosty obou zařízení. Bylo vyplněno celkem 139 dotazníků a to v časovém období únor – duben 2013. Jako *sekundární zdroj informací* byla využita doporučená literatura a další samostatně dohledaná literatura vztahující se k tématu práce, dále odborné časopisy, internetové stránky města Třeboň, Českého statistického úřadu a dalších institucí a podniků. K dispozici byly také interní dokumenty z obou lázeňských zařízení týkající se finančního hospodaření podniku.

### Využití analýzy jako zdroj primárních informací

Pro zjištění potřebných informací a dat je v práci využito *SWOT analýzy*, která slouží k posuzování prostředí podniku a zkoumání vnitřních silných stránek (*Strengths*) a slabých stránek (*Weaknesses*) organizace, vnějších příležitostí (*Opportunities*) a hrozeb (*Threats*).

Schéma SWOT analýzy

	Silné stránky	Slabé stránky
My sami	<p><b>S</b> <b>(Strengths)</b></p> <p>Činnosti, skutečnosti, nabídka apod., které představují silnou stránku lázní, případně konkurenční výhodu. To, v čem podnik vyniká a v čem jsou jeho přednosti.</p>	<p><b>W</b> <b>(Weaknesses)</b></p> <p>Slabé stránky, které představují konkurenční nevýhodu, pocházející z procesů uvnitř podniku, tedy to, v čem je podnik méně schopný, či nepřípravený.</p>
Naše okolí	<p><b>O</b> <b>(příležitosti, opportunities)</b></p> <p>Skutečnosti, které lázním přinášejí možnosti rozvoje, vytvářejí pozitivní příznivé podmínky pro fungování.</p>	<p><b>T</b> <b>(hrozby, threats)</b></p> <p>Stavy a skutečnosti, které mají nepříznivý vliv na podnik, může to být konkurence, či jiný aspekt, který ohrožuje plány podniku.</p>

*Zdroj: vlastní zpracování*

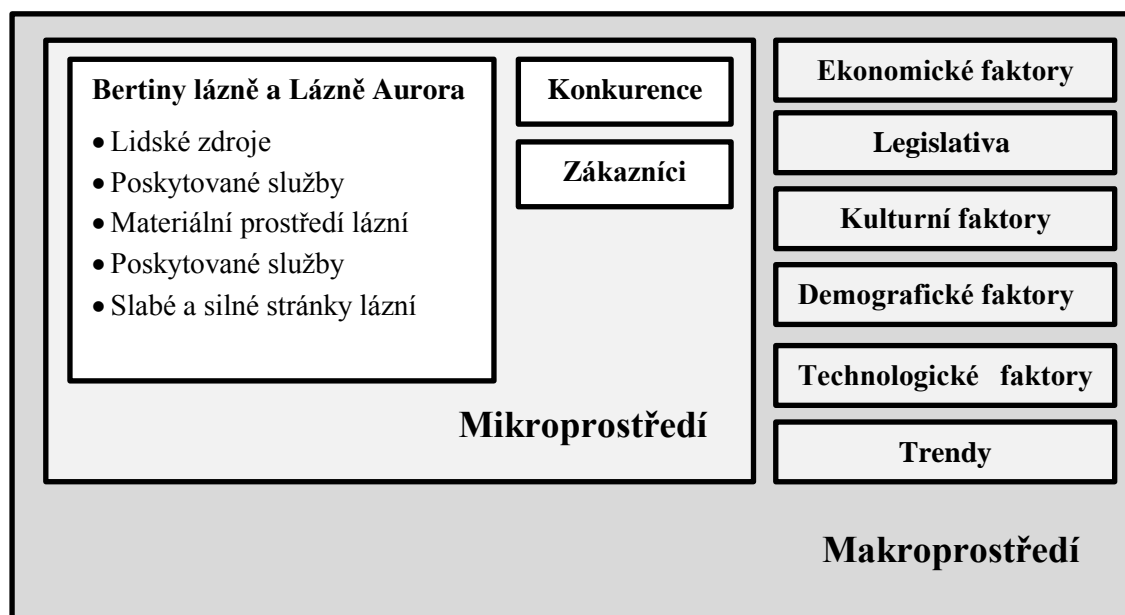
**Analýza konkurence** je provedena v rámci vybraných specifických zařízení ve městě Třeboň a to s přihlédnutím k potenciálním konkurenčním výhodám oproti Bertiným lázním.

Oblast **spotřebitelské poptávky** je zkoumána prostřednictvím sledování a sběru informací o cestovním ruchu a hotelnictví, lázeňství a wellness službách a dále prostřednictvím analýzy týkající se přímo hostů, jejich struktury a přání. Zjišťováno je také jak zákazníci nahlíží na výši stanovených cen v zařízení, či jestli jsou věrni podniku či značce. K tomuto výzkumu poslouží dotazníky určené lázeňským hostům, které jsou uvedeny v příloze 5 a příloze 6.

**Vnější prostředí** je posuzováno z hlediska externích faktorů – ekonomických, demografických, technologických a kulturních ukazatelů a legislativních rámců.

Následuje **analýza tržních podmínek**, která je zaměřena na zkoumání vývoje a trendů vyskytujících se na trhu lázeňství, wellness a provozu ubytovacích služeb a na základě výsledků navrhnutá určitá doporučení na zlepšení a také jsou vytvořeny typové balíčky služeb v návaznosti na republikové, evropské a světové trendy. Proveden je průzkum nabídky služeb zařízení třeboňských lázní. S analýzou trhu souvisí i rozbor komunikačních cest, jaká forma komunikace převládá v různých obdobích, zda se využívají katalogy, televizní reklamy, apod.

*Schéma pro zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí*



*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě zjištěných hodnot, informací a dat je následně vypracován rozvojový podnikatelský plán. Ten se skládá z úvodní části, analytické části a oblasti věnované financím a přílohám. Vlastní podnikatelský plán se skládá ze základních informací o Bertiných lázních, dále je nastíněna vize podniku, jeho historie ve významných bodech vývoje zařízení (založení, změna vlastnické struktury, apod.), dále organizace podniku. Dále následuje popis navrhovaných opatření a zařízení. Část je věnována SWOT analýze a analýze konkurence ve městě Třeboň. Jako poslední přichází na řadu vypracování finančního plánu. Pro tuto část slouží jako podklad interní kvantitativní dokumentace zařízení Bertiných lázní, především výroční zprávy podniku.

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1. Vybraná oblast pro diplomovou práci – Třeboňsko

Oblast Třeboňska se nachází v okrese Jindřichův Hradec v Jihočeském kraji. Střediskem je město Třeboň. Dle Českého statistického úřadu čítá město k datu 1. 1. 2012 celkem 8 598 obyvatel. Město se rozkládá na přibližně 98 km<sup>2</sup>. Historie města sahá až do poloviny 12. století. Prvním vlastníkem této oblasti se stal formou výsluhy od krále jistý Vítek z Prčic z rodu Vítkovců. Přes další vlastníky se město dostalo do rukou rodu Rožmberků, za kterých došlo na přelomu 16. a 17. století k největšímu rozmachu a rozvoji města. V centru města se nachází mnoho historicky velmi cenných budov v renesančním a barokním stylu. Za zmínku stojí třeboňský zámecký komplex v čele náměstí, nyní sloužící z větší části jako depozitář Státního oblastního archivu. Další vzácností je augustiniánský klášter s kostelem Panny Marie Královny a sv. Jiljí či Mariánský sloup. Významné jsou i vstupní brány do města - Budějovická, Hradecká, Svinenská a Novohradská. V neposlední řadě je třeba jmenovat proslulou Schwarzenberskou hrobku nedaleko rybníka Svět. [37]

Oblast Třeboňska je pro účastníky jak domácího, tak zahraničního cestovního ruchu poměrně oblíbeným cílem. Co se týče turistického potenciálu, je v této oblasti mnoho prvků a atraktivit, které mohou být návštěvníky využity. Vedle významného mezinárodního lázeňského střediska má Třeboňsko dle statistik také velmi silný přírodní potenciál. Oblast je Chráněnou krajinnou oblastí s významnými místy, jako jsou například Červené blato, rybníky Rožmberk a Svět, dříve Nevděk (1. a 15. největší rybník v ČR), dále Stará řeka, rybníky Velký Tisý (5. největší v ČR) a Malý Tisý či Písečný přesyp u Vlkova. Na území se nachází i řada maloplošných chráněných území (národní přírodní rezervace, národní přírodní památky, přírodní parky, apod.) Město Třeboň navíc patří mezi městské památkové rezervace, kterých je v Jihočeském kraji nejvíce v ČR. Co se týká národních kulturních památek, v okolí se nachází se hrady a zámky, celá řada církevních (augustiniánský klášter) a technických památek (památky vodního stavitelství spojené s Jakubem Krčínem). Počtem přijíždějících návštěvníků přes rok je na tom nejlépe třeboňský zámek či Schwarzenberská hrobka. Z významných kulturních zařízení se v na tomto území nachází třeboňské divadlo Josefa Kajetána Tyla a kino Světozor na Masarykově náměstí. [22]

Třeboňsko je i rájem pro zájemce o turistiku i cykloturistiku. V tomto ohledu zpestřily návštěvníkům pobyt na Třeboňsku i České dráhy, které zde, ale i v dalších městech, jako je Tábor, Jindřichův Hradec či Veselí nad Lužnicí, celoročně nabízejí zapůjčení kol a nově i koloběžek. Bicykly a koloběžky lze následně vrátit v dalších jihočeských městech (kromě výše jmenovaných

i v Písku, Strakonících, Lipně nad Vltavou nebo ve Volarech). Cena za celodenní pronájem těchto dopravních prostředků je 180 Kč. V minulém roce bylo zapůjčeno přibližně 1 600 kol. [23]

Nachází se zde několik naučných stezek, například stezka okolo rybníka Světa, a dále celá řada cyklostezek. Oblast je také vnímána jako lázeňské středisko národního významu a středisko letní rekreace u vody. Z dalších druhů cestovního ruchu na Třeboňsku je zde zastoupen městský cestovní ruch (v Třeboni národního významu), dále lázeňský se zaměřením na léčbu pohybového ústrojí, jsou zde oblíbené úseky pro vodní turistiku (Suchdol nad Lužnicí, Majdalena, Stráž nad Nežárkou, Lužnice), regionální význam zde má i veletržní a kongresový cestovní ruch. [36]

Na území Třeboňska se nachází mnoho vodních ploch. Tradice rybníkářství zde sahá až do poloviny 14. století, kdy v kronikách byla doložena existence dvou rybníků – Bošilecký a Dvořiště. Díky velkému množství vody, bažin a močálů se Třeboňsko stalo významným místem pro rybáře, kteří zde začali ryby jak lovit, tak chovat. V 15. století se na území nacházelo již kolem 20 rybníků. Důležitou postavou českého rybníkářství byl Štěpánek Netolický, který se zasloužil o vybudování rozsáhlé rybníční soustavy na tomto území, či Jakub Krčín z Jelčan, který vybuďoval rybníky Svět, Rožmberk, který je s rozlohou 490 hektarů největším rybníkem v oblasti. Významnými osobnostmi třeboňského rybníkářství byli například i Mikuláš Rutard, později Josef Šusta, který přispěl k rozvoji dokonce světového rybníkářství, a to svou knihou Výživa kapra a jeho družiny. V současnosti 500 rybníků a rybníčků 16 soustav. Tento systém byl nominován do seznamu UNESCO jako Třeboňské rybníkářské dědictví. Dalšími rybníky, kde se pravidelně konají jarní a podzimní výlovy, jsou například rybník Horusický, Staňkovský, Záblatský, Koclířov či Opatovický. Celková vodní plocha čítá okolo 7 200 hektarů. [39]

Chráněná krajinná oblast Třeboňsko vznikla v listopadu roku 1979. Od roku 1977 je oblast zařazena do světové sítě biosférických rezervací UNESCO. Dále bylo v oblasti Třeboňska vyhlášeno do roku 2005 šestnáct evropsky významných lokalit v rámci územní sítě NATURA 2000 a také Ptačí oblast Třeboňsko. V rámci rozlohy 700 km<sup>2</sup> zaujímá oblast části okresů Jindřichův Hradec, Tábor a České Budějovice. Na území CHKO se nachází celá řada vysoce významných přírodních prvků, biotopů, z nichž nejvýznamnější jsou přechodová rašeliniště se vzácnými rostlinami i zvířaty, dále jsou zde k vidění meandry na řece Lužnici. V oblasti žije řada chráněných a ohrožených druhů zvířat, jmenovat lze například vydru říční či orla mořského. [40]

## **2.2. Lázeňství**

Lázeňství je v Jihočeském kraji a třeboňské oblasti poměrně tradičním odvětvím. Kraj se v roce 2011 počtem lázeňských návštěvníků zařadil na čtvrté místo v rámci republikového

lázeňského cestovního ruchu a to s celkovým počtem 33 847 těchto návštěvníků. Kromě Čechů tvoří nejčastější klientelu lázeňských zařízení Němci, Rusové, hosté z Ukrajiny, Rakouska Slovenska a asijských zemí. [38] Samotné město Třeboň má lázeňský statut od roku 1960. Je zde možno navštívit dvě proslulá městská slatinná lázeňská střediska – *Lázně Aurora* a *Bertiny lázně*, která se specializují na poruchy pohybového aparátu, dále na léčbu revmatických chorob, porúrazových a pooperačních stavů.

Lázeňská péče je poskytována v zařízeních, která se dělí dle léčebného zaměření lázeňských míst a Indikačního seznamu chorob vhodných pro lázeňskou péči. Seznam je zpracován pro děti, dorost a dospělé klienty.

Kromě třeboňských lázní jsou pro Českou republiku z hlediska lázeňství velmi významná další místa – Karlovy Vary, Františkovy Lázně, Mariánské lázně, Janské lázně, Bechyně, Libverda, Toušeň, Vráž, Luhačovice, Konstantinovy lázně, Poděbrady, Jáchymov, Karlova studánka a další.

Lázeňství má v České republice bohatou historii a tradici, které předchází existence přírodních zdrojů pro toto odvětví tak potřebných. Lázeňství na našem území prošlo mnoha vývojovými obdobími a je spojeno s řadou legend, zvláště v prvních zmínkách v období 10. až 11. století. K dynamickému rozvoji dochází až na konci 18. století a to s pokrokem vědy, techniky a všeobecně rozvoji společnosti a společenského myšlení. V tomto období se začaly budovat první kolonády, lázeňská sanatoria, zařízení u zřidel, apod. Za další významné období je považován konec 19. století, kdy dochází k výstavbě celých lázeňských komplexů, modernizaci a rozšiřování dalších aktivit v lázeňských místech, která se tak stávají významnými kulturními a společenskými centry kultury. Do první světové války byli významnými klienty lázní především ti z vyšších vrstev, po válce začali péči využívat i chudší segmenty, a tím došlo k určitému rozvrstvení nabídky lázeňské péče. Během druhé světové války byla většina lázeňských zařízení využívána především k vojenským účelům a lázeňství se nikterak nerozvíjelo. V období 60. let se trendem staly pokusy začlenit lázeňskou péči do systému zdravotní péče a tím minimalizovat komerční pojetí lázní. Vznikl podnik Státní lázně a podle zákona došlo ke znárodnění přírodních léčivých zdrojů. Na konci 60. let se v lázeňských domech oproti minulým rokům, kdy se lázně zaměřovaly hlavně na tuzemské pacienty, začali čím dál častěji objevovat i cizinci. V 70. a 80. letech se projevil nesoulad mezi nabídkou a poptávkou, kdy kapacita lázeňských zařízení plně nedostačovala, avšak chyběly prostředky na investice, obnovu a rozšiřování lázní. Nastala krize, počty návštěvníků se snižovaly, poklesly výkony zařízení a zhoršila se kvalita poskytovaných služeb. Po změně politického systému roku 1989 se lázně přetvářejí na zařízení komplexnějšího charakteru, stále více se projevuje sejetí tohoto odvětví s hotelovými a restauračními službami, dále doplňkovými službami, společenskými a kulturními zařízeními v daném regionu (divadla, kasina, kulturní domy) a také sportovními zařízeními (tenisová, golfová, squashová hřiště).[8]



Nezbytnou podmínkou poskytování lázeňských služeb je existence určité přírodní léčivé zdroje, na jejichž využití je léčba založena. V případě treboňských lázní je významným přírodním zdrojem léčivý peloid - slatina. Peloidy (slatina, bahno, rašelina) jsou látky, které vznikají geologickými a biologickými procesy. K dalším využívaným přírodním zdrojům v lázeňství patří dále léčivé vody (termální, minerální), plyny, radonové emanace a léčivé klima. [15]

Lázeňství v současnosti představuje celý komplex služeb, kterého se návštěvníkům lázeňských míst dostává. Dle Knopa a kol.(1999) lze služby rozčlenit na zdravotní služby, ubytovací, stravovací, kulturní, společenské, sportovní a zábavní služby a také služby center zdravotní turistiky. [8]

### **2.3. Ubytovací služby obecně a v lázeňství**

*Ubytovací služba* je dle Čertíka (2000) služba spojená s poskytnutím přechodného ubytování člověku během jeho pobytu mimo místo trvalého bydliště. Tato služby by měla zahrnovat jak vlastní ubytování, tak další služby, které člověk v místě svého bydliště požaduje (praní, žehlení apod.), a zároveň i nabídku aktivit spojených s využitím volného času. [2]

Autorka Francová (2003) uvádí pod pojmem ubytovací služba možnost přenocování nebo přechodné ubytování mimo místo trvalého bydliště a uspokojují jejich potřeby související s přenocováním nebo přechodným ubytováním. [3]

Ubytovací služby jsou obvykle poskytovány v ubytovacích zařízeních. Podle Páskové a Zelenky (2002) je ubytovací zařízení objekt či prostor, kde se lidé mohou ubytovat, a toto zařízení tvoří základní součást infrastruktury cestovního ruchu. Zároveň bývá tento prostor spojen s dalším zařízením – stravovacím. Další doplňkové služby jsou poskytovány dle kategorie daného zařízení. Host se o nich dozví na recepci, v informační brožurě hotelu, na internetových stránkách zařízení nebo na internetových rezervačních portálech, kde bývají jak vypsány do seznamu poskytovaných služeb, tak zveřejněny prostřednictvím tzv. piktogramů. Pro diplomovou práci je stěžejní kategorií zařízení typu *hotel*. [18] Hotel je možno rozdělit dle účelu, a to například na apartmánový, baby hotel, butik hotel, horský, lázeňský, wellness, kongresový, tranzitní, zámecký hotel, nebo hotel garni (omezená nabídka stravování). Zvláštními typy jsou pak horshotel (spojen s jízdou na koních) či byrohotel (ubytování s kancelářskými prostorami). [15]

Hotel je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji, nachází se zde recepce a stravovací zařízení. Hotel by dle klasifikace měl poskytovat různý rozsah doplňkových služeb. Klasifikace dělí zařízení do 5 tříd – *Tourist* s jednou hvězdičkou, *Economy* se dvěma, *Standard* se třemi, *First*

*Class* se čtyřmi a *Luxury* s pěti hvězdičkami. [15] Definice jednotlivých kategorií i tříd jsou podrobně popsány v materiálu Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení.

V lázeňství se ubytovací zařízení dělí podle rozsahu poskytovaných služeb specificky. Na základě indikace pro jednotlivé pacienty se zařízení dělí na lázeňská sanatoria, lázeňské hotely, lázeňské penziony, ubytování v soukromí, balneoprovoz, dále také kempinky a tábořiště, ubytování v bungalovech, apartmánech, studiích či garsoniérách. [20]

### 2.3.1. Služby ubytovacích zařízení kategorie hotel

Služby ubytovacích zařízení jsou poskytovány hostu jak před příjezdem, tak během a následně i po ukončení jeho pobytu v zařízení. Dle *Királové (2002)* jsou službami osobními, jsou to služby poskytované lidmi a jsou poskytovány lidem. [7] Služby ubytovacích zařízení spadají dle *Oriešky (2010)* do dodavatelských služeb cestovního ruchu. Lze je rozdělit na *placené* (nejsou zahrnuty v ceně ubytování) a *neplacené* (jsou zahrnuty v ceně ubytování). Služby poskytované ubytovacím zařízením se také dělí na služby základní a doplňkové. Základními jsou ubytovací a stravovací, doplňkovými jsou všechny ostatní.

Tabulka 1: Příklady placených a neplacených služeb ubytovacích zařízení

SLUŽBY PLACENÉ	SLUŽBY NEPLACENÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prodej časopisů, novin, průvodců, map, pohledů, hygienických potřeb</li> <li>• zprostředkování telefonního, faxového či e-mailového spojení</li> <li>• praní, čištění a žehlení prádla</li> <li>• půjčování kol a jiných sportovních potřeb</li> <li>• obstarání dopravy, jízdenek, vstupenek</li> <li>• směnářské, tlumočnické, průvodcovské, animační a wellness služby (může být poskytováno prostřednictvím tzv. <i>outsourcingu</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poskytování informací, rad a typů na výlety</li> <li>• úschova zavazadel</li> <li>• odesílání pošty</li> <li>• půjčování tisku, her, přijímání platebních karet</li> <li>• zajištění taxislužby</li> <li>• rezervace míst v restauracích</li> <li>• péče o děti (pokud je k tomu zařízení uzpůsobeno)</li> </ul>

*Zdroj: Oriěška, J., 2010*

### 2.3.2. Lázeňský hotel a specifické služby

Lázeňský hotel slouží k ubytování lázeňské klientely. Stravování má zde host zajištěno ve vlastním provozu zařízení, jelikož je třeba nabízet i různé a specifické typy dietních pokrmů. V lázeňském hotelu je hostu k dispozici zdravotnický personál (lékaři, zdravotní sestry, dietní sestry, rehabilitační pracovníci). Lázeňské sanatorium představuje další kategorii v ubytovacích službách v lázeňství. V sanatoriu jsou pro hosty připraveny komplexní programy léčebné a preventivní lázeňské medicíny. Klient je ubytován přímo v prostorách sanatoria,

zároveň se tam i stravuje. V zařízení jsou k dispozici odborní lékaři a kvalifikovaný zdravotnický personál s nepřetržitou službou, se zaměřením na vyšetřování, diagnostiku, preskripci a provádění zdravotních výkonů. [20]

## **2.4. Stravovací služby obecně a v lázeňství**

*Stravovací služby* dle *Oriešky (2010)* umožňují uspokojování základní potřeby výživy, dále přispívají k zotavení a vytvářejí větší fond volného času využitelného k uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu. Lze je rozdělit na služby základního stravování (nabídka kompletního menu včetně nápojů, tedy oběd, či večeře), doplňkového stravování a občerstvení a dále společensko-zábavní služby. Stravovací služby jsou poskytovány hostu v prostorách nebo na plochách – stravovacích zařízeních, kde je veřejnosti poskytováno stravování. Tyto objekty mohou být součástí ubytovacích zařízení, nebo mohou být samostatné. Dále se zařízení mohou dělit na restaurační a barová. V souvislosti s hotelovým ubytováním lze kromě klasického restauračního a barového typu služeb zmínit i služby etážové. [2, 14, 17]

V lázeňském zařízení lze hovořit o specifickém stravování. Nachází se zde pacienti, kteří mají předepsanou speciální péči, a to včetně stravování, které tvoří pevnou součást léčby indikovaných onemocnění. Jedná se množství diet, racionální výživy, apod. I když by se mohlo zdát, že stravování v souvislosti s léčebnými pobyty může být poněkud jednotvárné, či méně chutné, je opak pravdou. V současnosti dochází k rozšiřování a zkvalitňování nabídky pokrmů a zařazují se i nutričně vyvážené gastronomické regionální speciality.

Kritickým bodem bývají obvykle snídaně. Snídaně je pro člověka důležitým začátkem dne. I v hotelu by se k tomuto faktu mělo náležitě přihlížet. Kvalita i kvantita hotelové snídaně je velmi sledována a často je jí věnována velká část z celkového hodnocení zákazníkem. Proto by si každý seriózní podnik měl dát právě na těchto službách záležet. Snídaně je možno dělit na základní druhy dle jejich poskytování. Snídaní lze nabídnout formou určeného snídaňového menu, které přináší omezený výběr pokrmů, kdy servírování pokrmů je náplní práce pracovníka restaurace či jídelny. Rozšířenější a oblíbenější je samoobslužná forma. Hosté se zde u bufetového stolu s různými pokrmy obslouží sami. Poskytování snídaní lze rozdělit dle jednotlivých způsobů a druhů, jež jsou uvedeny v příloze č. 1.

## **2.5. Recepční služby, ostatní služby a personál**

*Recepční služby* jsou společně s rezervačními a halovými službami jedny z nejdůležitějších z pohledu prvotního působení na zákazníka, jelikož ve většině případů se hosté setkají nejprve s operátorem v rezervačním oddělení, nebo s pracovníkem halových služeb – portýrem. Recepční

služby se poskytují ve všech hotelových zařízeních. Je to místo, kam se host obrací se svými problémy, připomínkami či dotazy. Mezi služby, které jsou ubytovanému hostu nebo potencionálnímu klientovi k dispozici na recepci hotelu, se řadí informace o zařízení a jeho službách, rezervace a prodej pokojů, vedení účtů hosta, vydávání klíčů či karet k pokojům, prodej doplňkového zboží (nápoje, pohledy, základní hygienické potřeby, mapy, průvodce), zprostředkování telefonních hovorů, e – mailů, či přijímání a odesílání pošty, dále směnárenské služby a celá řada dalších služeb, které již byly zmíněny v úvodu k této kapitole.

Recepce je také koordinačním střediskem hotelových procesů. Zde dochází k výměně informací o stavu pokojů (zda jsou připravené či nepřipravené pro uvedení hosta, nebo zda již je možno na pokoji provést úklid) a pokud má hotel vlastní prádelnu a čistírnu, pak se zde také vede evidence stavu prádla, zda je již vypráno a vyčištěno. Při etážové obsluze host svůj požadavek může vznést telefonicky nebo písemně právě na recepci.

**Rezervační oddělení** má na starosti rezervování svých kapacit. Rezervace lze přijímat telefonicky, e – mailem, faxem či při osobním setkání s potenciálním hostem. Zároveň by pracovník rezervačního oddělení měl být schopen pomoci hostu vyhledat jiné ubytování při nedostatku vlastních kapacit.

**Halové služby** jsou poskytovány ve větších hotelích a zároveň v hotelích spadajících do vyšších tříd. Pracovník halové služby (portýr) má na starosti otevírání a zavírání vstupních dveří, odnášení klientových zavazadel a samozřejmě se s hosty jako první vítá a jako poslední loučí. Tento druh služby je taktéž využíván ve větších ubytovacích zařízeních.

**Služby check – in a check – out** představují péči o hosta při jeho příjezdu a odjezdu. Dle *Páskové a Zelenky (2002)* je check – in příjem nebo registrace hosta v ubytovacím zařízení a check – out uzavřením a vyrovnáním účtu a ukončením pobytu hosta. [18] *Orieška (2010)* pojmy dále rozvádí. Příjem hosta je spojen s vyřízením formalit s přihlášením, vydáním, klíčů či karet od pokoje, hotelových průkazů. Tato služba, stejně jako check – out je úzce propojena se službami halovými a recepčními. Po přijetí hosta pracovník halové služby na pokyn pracovníka recepce odnáší zavazadla do příslušného pokoje. V rámci check – out je dle *Oriešky (2010)* vhodné kromě vystavení účtu zajistit odnesení zavazadel z pokoje a zajištění taxislužby. [15]

**Housekeeping** je klíčovým úsekem ubytování, jelikož vzhled hotelového interiéru, čistota a její udržování mají zásadní vliv na celkový dojem hosta. V překladu pojem znamená „vedení domácnosti“, či „hospodaření“. Jedná se o práci pokojských, které dbají na přípravu pokoje pro hosta, a pravidelný úklid pokojů. [30] V rámci housekeepingu lze hovořit o tzv. *back of house* („zadní část domu“), což představuje zázemí provozovny, tedy místo, které by pro hosty mělo zůstat skryto, ačkoliv procesy zde mají na spokojený průběh hostova pobytu jeden z největších podílů. Lze sem zahrnout hotelovou kuchyň, přípravnu, různé sklady, prádelnu, prostory na žehlení a další služby. [18, 30]

**Personál** ve všech odděleních má své povinnosti, které jsou do jisté míry u všech ubytovacích zařízení shodné, ale mohou se mírně lišit dle typu, kategorie a třídy ubytování. Ve venkovském hotelu či penzionu, prázdninovém hotelu či obdobném resortu nebývají striktně vyžadovány uniformy, preferuje se spíše neformální oblečení, stejně tak i neformální jednání s klienty. Naopak například ve čtyřhvězdičkových hotelích, kongresových, lázeňských či zámeckých hotelích podléhá oblékání, styl jednání a chování přísným standardům, které musí být dodržovány.

## 2.6. Wellness a wellness centrum

V současné době jsou lidé čím dál více vystavováni stresovým situacím, nemají dostatek pohybu, ani čas na správnou životosprávu a často holdují alkoholu či cigaretám. Wellness představuje takovou oblast, která s výše zmíněnými prvky úzce souvisí a to především z hlediska prevence či odbourávání jejich následků. Podstatou wellness je zdravý životní styl, psychická pohoda člověka, správná životospráva, pohybové návyky (s wellness je úzce spjato fitness), péče o zdraví, tělo a krásu.

Wellness zařízení je možno rozdělit na hotel s wellness prvky a wellness centrum. V hotel s wellness prvky jsou hostu k dispozici relaxační místnosti, plavecký bazén, vířivka, sauna, solárium či pára. V takovémto zařízení je patrné využívání filosofie zdravého životního stylu, ale pouze částečné. Naopak wellness centrum by mělo poskytnout klientům veškeré relaxační a wellness procedury.

Vybudovat a provozovat hotelové wellness je snem velkého počtu podnikatelů v ubytovacích službách. Wellness je velkým trendem posledních let, a proto je důležité vývoj tohoto trendu pečlivě sledovat. Také je však třeba mít na mysli, že dnes již hotelové wellness služby nepředstavují tak výraznou konkurenční výhodu, protože se stávají součástí ubytovacích zařízení stále častěji. Na druhou stranu poptávka po relaxačních a léčebných procedurách v hotelích stále stoupá a to v souvislosti s odlišnostmi hotelů od lázeňských pravidel, kdy se může stát, že host sdílí pokoj s cizím člověkem, stravuje se v zařízení na úrovni školní jídelny apod. Hotelové wellness si žádá kvalitní personální obsazení a to jak v oblasti poskytování relaxačních služeb (masáže, apod.), tak v oblasti gastronomie. Do povědomí se dostává také tzv. soft wellness, které je založeno na jednoduchých léčebných metodách, jakými jsou rychlá chůze v přírodě, dechová cvičení v lese, či jóga, která by neměla v nabídce hotelového wellness centra chybět. Velkým „tahákem“ by v budoucno mohla být i nabídka wellness balíčků pro děti. Do hotelu často přijíždějí celé rodiny s dětmi. Zabavit tyto malé klienty bývá často značným oříškem, proto by vhodně nabídka wellness služeb zaměřených na mladší klienty, například speciální dětská masáž, čokoládové zábaly, či ošetření problematické pleti, mohla být dobrým počinem. [26]

Dle Orišky (2010) by v moderním kvalitním wellness centru neměla například chybět tato zařízení: dřevěné kabiny pro finskou saunu doplněné o aroma saunu, solnou, či kouřovou saunu, nebo ruskou baňu. Dále pak keramické prohřívací kabiny se zařízením na kombinování poměru teploty a vlhkosti se solí, kyslíkem, či různými aromaty. Speciální kabiny se nazývají tepidarium, laconium, caldarium, herbal bath, aroma-lázeň, či římská solno-kyslíková lázeň. Chybět by neměl kvalitní ochlazovací bazén, či studna s vědrem, sprchový kout s jemným chladným mrholením nebo ochlazovací jeskyně. Do wellness centra dále patří relaxační bazén s Kneippovým chodníkem. K dispozici by host měl mít i speciální relaxační masáže, termo masáže a také celotělovou kombinovanou vanu, tzv. neoqi. [15]

Důležitou otázkou však pro každého poskytovatele služeb, který se zamýšlí nad vytvořením hotelového wellness centra a nabídkou wellness služeb, je, zda se mu tento krok v budoucnu vůbec vyplatí. Náklady na wellness prvky nejsou z nejnižších, avšak pokud se povede vybudovat kvalitní zázemí a zaměstnat kvalitní personál, který bude poskytovat takové služby, že se klienti do hotelu budou vracet, může toto rozhodnutí přispět větší obsazenosti, ziskům, možnosti vyšších cen za ubytování a k výraznému zlepšení image hotelu. Při budování wellness prostor by neměl poskytovatel příliš upřednostňovat doporučení dodavatelů zařízení, kteří mají často jednotný koncept v rozmístění prvků do prostoru. V tomto případě hrozí, že se wellness centrum bude do značné míry podobat mnoha centrům po České republice a to zákaznicky již příliš neláká. [27]

## **2.7. Nabídka dalších aktivit a specifická přání zákazníků**

Každý provozovatel ubytovacího zařízení by se měl snažit nabídnout hostu kromě základních a doplňkových služeb i něco navíc, aby si klient z absolvovaného pobytu odnesl co zajímavé a co nejintenzivnější zážitek. Zároveň rozšířená nabídka aktivit může být značnou konkurenční výhodou na trhu ubytovacích služeb. Dle autorek *Parmové a Parmové (2003)* je třeba vycházet ze specifických potřeb hostů, kdy každý si přeje během své dovolené nějaké zážitky. Podle kapacitních možností hotelu zde může být k těmto účelům zřízena například knihovna s čítárnou, herna pro dospělé, či dětská herna. Dále místnost pro kutily, kde zájemci mohou malovat, kreslit, modelovat, vázat květiny nebo lít svíčky. V hotelu je možno zřídit i víceúčelovou místnost vhodnou na různé akce a aktivity. Místnost lze zařídit pro sportovní aktivity (stůl na stolní tenis, posilovací stroje, různá cvičební nářadí, klasické míče, medicinbaly, míče, půlkulaté míče bosu, či koš na basketbal), dále pro rukodělné umělecké činnosti (vybavení pro kutily), pro umělecké aktivity a společenské akce (promítání filmů, hraní divadla, přednášky, slavnosti pro děti či taneční soutěže, apod.). Prostor okolo hotelu může provozovatel také využít k zatraktivnění svých služeb a zároveň pobytu hostů. Pokud je tomu

plocha uzpůsobena, hosté mohou posedět v útulném zákoutí okolo objektu, dále mohou využít zahradní gril, nechat vyřádit své děti na dětském hřišti s prolézačkami a pískovištěm, vykoupat se ve venkovním bazénu či brouzdališti apod. [16]

Dle *Beránka (2007)* je hlavně v ubytovacích zařízeních vyšších tříd důležité nabídnout svým hostům možnost takových aktivit, jakými jsou například golfové hřiště, halový golf, či minigolf, koupaliště s vyhřívanou vodou, jezdecká hala s koněm, Whirlpool, parní lázeň, sauna, solárium, bowling, kulečnick, prostory pro fitness, tenisové kurty a místnost na squash. Příjemné rozptýlení a zároveň protažení celého těla přináší i tzv. bossaball – kombinace fotbalu, capoeiry a volejbalu. Jedná se o týmovou hru provozovnou na hřišti utvořeném z trampolín. Stále větší oblíbenosti se těší i pole dance – tanec u tyče. Předpokládá se zároveň i přítomnost půjčoven sportovního vybavení pro výše zmíněné sporty a aktivity, kromě trendových holí pro Nordic Walking, by bylo nasnadě pořídit i například tzv. fitness boots se speciální pružinou připevněnou na podrážce, či snakeboard. [1]

Pro lázeňská místa jsou typické promenády, procházky po kolonádách nebo naučných stezkách v okolí hudební večery, animační programy, divadelní představení apod.

## **2.8. Segmentace trhu a typologie hostů obecně a v lázeňství**

Segmentace a typologie hostů tvoří jak pro ostatní typy hotelů, tak pro lázeňské zařízení významnou roli, a to i přes to, že pro lázeňský podnik je již určitá skupina klientů, určitý segment předem daný. Segmentace může být velmi platnou pomůckou při sestavování balíčků služeb.

Segment trhu cestovního ruchu i ubytovacích služeb je tvořen specifickou skupinou potenciálních hostů hotelu, kteří se vyznačují určitými obdobnými potřebami, přáními a některými společnými charakteristikami. Chování segmentu představuje dle *Királ'ové (2002)* počinání potenciálních zákazníků při hledání, koupi, využívání, vyhodnocování a zbavování se produktu, který uspokojí jejich potřeby a požadavky. Ubytovací zařízení by se na základě analýzy mělo zaměřit na určitý trh a nabízet zde své produkty. V rámci cestovního ruchu lze představit tři trhy – primární s největším počtem hostů, sekundární s hosty, kterých je menší počet a kteří se zároveň zaměřují na nějakou další přidanou hodnotu, a trh terciální, kdy hosté nenavštěvují hotel pravidelně, ale tvoří potenciální poptávku. [7]

Požadavky na efektivní segmentaci jsou shrnuty autory *Kotlerem, Bowenem a Makensem (2010)* do čtyř oblastí. První je měřitelnost. Je třeba posoudit, do jaké míry je segment možno změřit, zjistit jeho kupní sílu. Dále je to oblast, která se týká problému, jak moc mohou být segmenty posouzeny v souvislosti se společnými povahovými rysy a vlastnostmi. V rámci třetí oblasti je třeba posoudit, zda je skupina dostatečně velká na to, aby přinesla podniku zisk a zda by

se náklady na marketingový program pro tuto skupinu podniku vrátily. Poslední nutností je posouzení, zda jsou navrhované programy dostatečně efektivní, zda podnik například není na početnější segmentaci příliš malý, zda nemá moc malý počet personálu na to, aby dostatečně uspokojil více skupin, apod. [10]

Při segmentaci může být nápomocna i typologie hostů, neboť jejich rozčlenění dle určitých rysů a skutečností provozovateli může velmi pomoci. *Parmová a Parmová (2003)* uvádějí dělení hostů například dle věku, zeměpisného původu, či oblastí zájmu. Tabulka je uvedena v příloze č. 2.

Spotřební chování je důležitou složkou, kterou je třeba při segmentaci zohlednit. Autoři *Kotler, Bowen a Makens (2010)* uvádějí, že toto chování je úzce spojeno s osobními charakteristikami člověka. Využití služby je silně ovlivněno kulturními, sociálními, osobními a psychologickými vlastnostmi. Kulturními faktory se rozumí takové prvky a vzorce, které jsou člověku vštěpovány již od dětství a týkají se i společnosti, či sociální třídy, ve které člověk vyrůstá. Týkají se například oblastí stravování, pohybové stránky člověka, způsobu cestování, cílů cest a délky pobytu. Sociální faktory zahrnují rodiny a jejich vliv na spotřebitelovo chování, sociální role a statusy. V poslední době také velký vliv představují sociální sítě. Mezi osobní faktory patří vlastnosti spotřebitele, ekonomická situace, zaměstnání, nebo životní styl. Posledním faktorem je faktor psychologický, kam spadají oblasti motivace, vnímání, názory či víra a postoje spotřebitele. [10]

### Segmentace zákazníků v lázeňství

Klienty lázeňských zařízení lze rozdělit například dle formy úhrady lázeňských pobytů. První skupinu tvoří hosté, kteří mají pobyt plně nebo částečně hrazen pojišťovnou (komplexní lázeňská léčba, příspěvková lázeňská léčba, ambulantní lázeňská léčba) a druhou skupinu pak klienti, jež si pobyt v lázních zaplatí sami (samoplátci, zahraniční klientela). [20] Podrobnější charakteristiky jednotlivých segmentů jsou uvedeny v příloze č. 3.

## **2.9. Marketing ve službách a cestovním ruchu**

Marketing je pro odvětví hotelnictví a pohostinství velmi významným prvkem. Zařízení v tomto odvětví by se dala začlenit do kategorie podniků provozujících služby za účelem zisku, proto jsou pro ně marketing a marketingová strategie a marketingové plánování důležitými prostředníky k dosažení úspěchu v tomto směru. Pojem marketing je dle autora *Beránka (2007)* funkcí, která spočívá v definování cílů zákazníka a nejlepším způsobu, jak jeho potřeby a požadavky konkurenčně a výnosně uspokojit. Hotelový marketing je specifický tím, že předmětem obchodu je právě služba. Současným trendem jak v hotelovém



marketingu, tak v marketingu v jiných oblastech, je orientace na zákazníka. Odvíjí se od toho marketingová koncepce i řízení. Nejprve je nutné zjistit co nejvíce informací o cílovém trhu a následně se snažit co nejlépe vybranému segmentu vyhovět. [1] *Payne (1996)* uvádí výčet šesti základních oblastí marketingu služeb. První je stanovení efektivního poslání služby, kdy je třeba se ptát na oblast podnikání, dále je to segmentace trhu, tj. na jakou skupinu lidí je vhodné se zaměřit. Třetí oblastí je umístování a diferenciacie služeb, která se týká snahy odlišit nabízené služby od konkurence, následuje oblast marketingového mixu služeb, marketingové plány v oblasti služeb a naposled přichází rozvoj zákaznický a tržně orientované podnikové kultury, kde se velký důraz klade na kvalitu služeb. [19] Dle autora *Morissona (1995)* lze v rámci marketingu hovořit o tzv. kontrolovatelných faktorech, což je například marketingový mix, a pak o faktorech nekontrolovatelných, kam spadá konkurence, legislativa a právní omezení, ekonomické prostředí, technologie, společenské a kulturní prostředí a organizační cíle a zdroje. [14]

### 2.9.1. Marketingový mix

Samostatnou kapitolu si zaslouží oblast marketingového mixu služeb. Jedná se o nástroj prodeje služeb. Jeho jednotlivé části úzce souvisí s marketingovou strategií, při jejíž tvorbě si musí podnik zodpovědět otázky na jaký segment se zaměřit, jak s ním komunikovat, jaké zvolit distribuční kanály či cenu. Marketingový mix v lázeňství je téměř shodný s tím pro jiné oblasti služeb a cestovního ruchu, odlišností je, že souvisí s centry zdravotní turistiky a je také propojen se zdravotnictvím, vyhláškami a zákony v dané zemi. Každý podnik chce vykazovat určitý zisk z prodeje svých výrobků nebo služeb. Zároveň je nutné na podporu prodeje vynaložit určité náklady. Proto je při modelování marketingového mixu podle autorů *Kotlera a Kellera (2007)* důležité všem prvkům mixu a následkům marketingových aktivit náležitě porozumět. Provádí se různé analýzy dat, aby se zjistilo, jak každá část mixu ovlivňuje výsledek toho, co daný segment trhu zajímá. [11] Marketingový mix dle *Morissona (1995)* představuje právě kontrolovatelné faktory, které uspokojí přání a potřeby zákazníka. Tyto faktory souborně nazvat „8 P“ marketingu pohostinství a cestovního ruchu. Patří sem výrobek nebo služba (*product*), cena (*price*), místo (*place*), propagace (*promotion*), sestavování balíčků služeb (*packaging*), programová specifikace balíčků služeb (*programming*), lidé (*people*) a kooperace (*partnership*). [14]

Marketingový mix je souhrnem prvků, které mohou vést k vymezení konkurenční výhody v daném odvětví. Dle autora *Payne (1996)* je marketingový mix založen na hodnocení a výběru faktorů pro stanovení marketingové strategie daného podniku. Payne uvádí, stejně jako ostatní autoři, že podstatné je uvědomit si jaké zvláštní služby zařízení nabídne cílovému segmentu, jakou strategii je vhodné využít k tvorbám cen služeb, jak služby propagovat a také jak komunikovat s vybraným tržním segmentem. Dále pak jakou úroveň služeb chce nabízet

zákazníkům, jakým způsobem se služby budou poskytovat a v neposlední řadě jaká odbornost bude vyžadována po zaměstnancích zařízení. [19]

Jak již bylo výše zmíněno, v rámci marketingového mixu lze hovořit prvku *package*. To je velmi důležitý pojem a zároveň velmi důležitá součást marketingu podniku. Vhodný balíček služeb může nalákat množství zákazníků. V souvislosti s hotelem sestává balíček služeb ze seskupení jednotlivých služeb hotelu či spolupracujících zařízení za soubornou cenu. Dle *Beránka (2007)* jsou balíky služeb velmi oblíbené. Mezi důvody patří například pohodlí pro zákazníka, který tak ušetří čas a úsilí při plánování své dovolené, dále možnost předem naplánovat výdaje předem, zaručená kvalita pro zákazníka, z pohledu hoteliéra pak levnější nákup služeb od dodavatelů a také možnost tvorby specializovaných balíčků, které uspokojí odlišné skupiny zákazníků. [1]

## 2.9.2. Produkt cestovního ruchu

Na úvod je nutno přiblížit, co si pod samotným pojmem *produkt* vlastně představit. *Kotler a Keller (2007)* přicházejí s obecnou definicí, kdy produkt je cokoli, co lze nabídnout trhu k prozkoumání, získání, užívání či ke spotřebě a co umožňuje uspokojení potřeb nebo požadavků, přičemž se jedná o předměty hmotné, dále o služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. [11] Produktem cestovního ruchu pak lze nazvat jak zboží v podobě brožur, map či průvodců, památečných předmětů, apod., tak služeb – ubytovacích, stravovacích, animačních či dopravních. Produkt cestovního ruchu je součástí marketingového mixu. V lázeňství se pod pojmem produkt ukrývá vždy komplex více služeb buď pro cestovní ruch (zdravotní turistika), nebo zaměřené na klienty zdravotních pojišťoven, kteří přijíždějí na léčebný pobyt v rámci doporučení ošetřujícího lékaře. Podle *Páskové a Zelenky (2002)* se produktem cestovního ruchu rozumí souhrn veškeré nabídky soukromého nebo veřejného subjektu podnikajícího v cestovním ruchu nebo cestovní ruch koordinujícího. [18] V kontextu s lázeňskými službami považuje *Seifertová (2003)* za léčebný produkt omezení stanovené indikačním seznamem dle skupin onemocnění, jako například pohybová, trávicí, onkologická, oběhová, metabolická, s ohledem na místní přírodní léčivé zdroje. [20] Za produkt je možno považovat ucelenou nabídku služeb. V souvislosti s produktovou politikou služba odpovídá produktu. Při tvorbě nabídky služeb je dle *Parmové (2004)* nutno, aby podnik zohlednil své schopnosti, disponibilní zařízení a disponibilní kapitál. K prozkoumání těchto oblastí s ohledem na vytvoření optimální nabídky je možné využít tzv. audit produktu, v rámci kterého se zjišťuje náhled klientů na službu, jaké výhody klienti očekávají, jaké je dostupnost zdrojů pro uspokojování klientských potřeb, dále průzkum výhod konkurence či zda se služba vůbec dostane k cílovým zákazníkům, nakolik je tedy účelná. [17]

Každý produkt musí splňovat určité požadavky, aby se stal na trhu v rámci možnosti konkurenceschopným. Autoři *Middleton a Clarke (2001)* uvádějí, že vnímání produktu začíná již zákaznickým očekáváním. Zákazník vnímá produkt již od počátku, kdy se s ním setkává, proto je důležité dbát právě na toto první střetnutí. Zde je několik základních komponentů, které by měl produkt cestovního ruchu, týkající se například ubytovacích služeb a služeb s nimi spojených, obsahovat: kvalitní reklamní a propagační materiál k produktu, informace na internetu, které dokáží ovlivnit počáteční očekávání potenciálního zájemce o služby, dále první vizuální dojem z těchto materiálů a internetových stránek, který souvisí právě s očekáváním návštěvníků. Celkem důležitý je i prvek týkající se technických stránek produktu, jako je dostatečná kapacita parkování a snadný přístup ke vchodu do zařízení, pak také prostředí a vzhled budovy či přilehlých ploch, vzhled a přívětivost pracovníků na recepci a v dalších oblastech provozu, kde se většinou uskuteční první kontakt návštěvníků s personálem. Produkt může být dále významně utvářen vhodně promyšleným naplánováním a označením chodeb, prostor a ploch zařízení a jeho okolí, přítomností letáků a osobních průvodců. V rámci nabízených služeb by měl provozovatel zařízení zohlednit i přítomnost, rozmístění a kvalitu všech dalších atrakcí v místě hotelu a také kvalita zařízení, jako jsou toalety, kavárny, obchody a jiné. [13] Na začátku zmíněné komponenty nazývá Horner a Swarbrooke (2003) též jako tzv. rozšířený produkt. Jím je myšlena taková úroveň produktu, která stojí vedle jádra produktu – to, co si zákazník skutečně koupí, a dále vedle reálného produktu, který zahrnuje například kvalitu provedení služby. Rozšířený produkt je tedy vše ostatní, co lze zákazníkovi nabídnout, mimo výše zmíněné, například péči o děti, či zvířata, poskytování slev pro klubové klienty, z restauračních služeb kupříkladu možnost platby kreditními kartami, rada při výběru vína či kvalita jídelního vybavení. [5]

## **2.10. Komunikační nástroje a vztahy se zákazníky**

Při poskytování služeb jakéhokoliv charakteru je třeba vzít v potaz, jakým způsobem je vhodné služby propagovat, nabízet a prodávat. V ubytovacích službách tomu není jinak. Je tedy důležité zvolit správné komunikační nástroje. Dle *Parmové (2004)* sestává standardní komunikační mix ze čtyř komunikačních nástrojů – reklamy, podpory prodeje, osobním prodejem a vztahy s veřejností (public relations), přičemž ale v dnešním světě, kde se stále intenzivně a silně rozvíjejí nejrůznější technologie, působí globalizace a integrace, pouze tyto čtyři nástroje nestačí a je třeba je doplňovat o další možnosti komunikace. [17] Autorky *Vaštíková a Janečková (2001)* například zahrnují mezi stávající nástroje komunikačního mixu dva nové, a to přímý marketing (direct marketing) a internetovou komunikaci. Nástroji přímého marketingu jsou direct mail (oslovení zákazníků prostřednictvím pošty), telemarketing, televizní či rozhlasový marketing s přímou odezvou, katalogový prodej či e – mail marketing. [6]

*Reklamou* se rozumí komunikace prostřednictvím medií, rozhlasu, televize, billboardů, plakátů, apod. Reklama může být uskutečňována i ústním přenosem dojmů a zážitků hostů, kteří již službu, ubytovací či stravovací zařízení využili. V tomto ohledu je velmi důležité vyvarovat se známého rčení „špatná reklama, také reklama“. *Podpora prodeje* je dalším důležitým prvkem komunikačního mixu. Do jisté míry by se k tomuto nástroji daly přidružit tzv. packages (balíčky služeb), které mohou ubytovací zařízení v rámci své činnosti hostům také nabízet. Tyto balíčky se nabízejí za konečnou cenu a obsahují ubytování v určitém časovém rozsahu, stravování v hotelové restauraci – obědy či večeře (mohou být ozvláštněna dekoracemi v podobě svíček, květin, nebo navozením určité atmosféry například v rámci romantického balíčku) a další služby a možnosti aktivit dle tématu balíčku (romantický, relaxační, rodinný, skupinový, apod.). V balíčku jsou pak zahrnuty i určité služby či pozornosti podniku zdarma, nebo s určitou slevou. Klasickou podporou prodeje jsou tedy slevy, dále pak dárkové kupony, reklamní předměty, cenově zvýhodněné nabídky. Dle autorů *Horner a Swarbrooke (2003)* je typickou podporou prodeje též lahev šampaňského jako *welcome drink*, která je pro hosta při ubytování připravena na pokoji. Jde o tzv. zvýšení hodnoty produktu. Je to něco, co host obdrží nad rámec ceny. [5] *Vztahy s veřejností* (public relations) je dalším nástrojem, který by měl vést k podpoře poptávky po službách. Cílem je utvářet a udržovat dobré jméno podniku. Tento cíl je úzce spojen s managementem a strategií podniku. V současné době často dochází k využívání specializovaných agentur pro vztahy s veřejností. [5] Na veřejnost působí kladným dojmem například zapojení podniku do různých charitativních, sportovních či kulturních akcí (formou sponzorování), dále pak pořádání akcí pro veřejnost, promítání filmů, pořádání hudebních večerů, oslavování výročí založení podniku atd. Dobré vztahy s veřejností a důvěryhodnou image podniku lze podporovat i na nejrůznějších akcích cestovního ruchu, představovaných výstavami, veletrhy, workshopy a podobnými událostmi. Z neznámějších jsou to například Holiday World v Praze, GO a Regiontour v Brně či MADI Travel Market v Praze. Na mezinárodní scéně jsou ceněny například veletrh IMEX ve Frankfurtu nad Mohanem (tématika MICE), ITB Berlín nebo World Travel Market v Londýně. Posledním základním nástrojem komunikace je *osobní prodej*. V souvislosti s ubytovacími službami by se do osobního prodeje dalo zahrnout aktivní nabízení doplňkových služeb hotelu hostu přímo na recepci. Ovšem nabízení musí probíhat nenásilnou formou a to tak, aby host měl pocit, že cílem recepčního pracovníka je blaho a spokojenost hosta, nikoliv zisk z prodeje doplňkových služeb. Tento nástroj má velkou výhodu v možnosti přizpůsobení nabídky pro každého konkrétního zákazníka s přihlédnutím k jeho specifickým přáním. Tento typ prodeje by se dal přenést i do rezervačního oddělení, avšak s tím rozdílem, že se nejedná prodej tváří v tvář, ale prostřednictvím telefonního spojení.

Dalšími nástroji, jak již bylo výše zmíněno, mohou být internetové servery a portály a sociální sítě, které se rozmáhají i na poli služeb ubytovacích zařízení, jmenovat lze například komunikační síť Facebook, kde je možno sdělovat stávajícím i potenciálním

zájemcům o služby nejrůznější novinky, poukazovat na výhodné nabídky, sdílet fotografie zařízení či aktivně komunikovat se těmito zájemci.

Autoři *Horner a Swarbrooke (2003)* přidávají ke komunikačnímu mixu ještě *brožury* (katalogy) obsahující charakteristiku služeb, které podnik nabízí, dále *zasílání propagačních materiálů a reklamu v místě prodeje*, čímž se rozumí propagace a podpora prodeje služeb v provozovně, ať už v prodejně zájezdů, restauraci či na recepci hotelu, kdy člověk do hotelu přichází s tím, že se ubytuje, avšak netuší, jaké další služby by mohl využít. V místě prodeje jsou k dispozici takové materiály, které mu pomohou utvořit potřebný názor a posléze se pro doplňkovou službu rozhodnout. [5]

## 2.11. Podnikatelský plán pro rozvoj zařízení

Před začátkem podnikání je třeba promyslet celou řadu záležitostí, které se procesů v rámci podnikatelských aktivit týkají. K tomuto účelu spolehlivě slouží podnikatelský plán, rozšířený dále o plán finanční a to vše za předpokladu, že se jedná o jejich kvalitní zpracování. Od dobře sestaveného podnikatelského plánu se odvíjí i reakce oslovených bankovních subjektů, u kterých potenciální podnikatel žádá o úvěr či jinou finanční pomoc.

Podnikatelský plán je dle autorů *Hirsche a Peterse (1996)* písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější a vnitřní faktory související se založením i chodem podniku. [4] *Veber (2006)* uvádí, že podnikatelský plán je souhrnný dokument, jenž komplexně prezentuje záměry, kterých má organizace dosáhnout v určitém období. Plán slouží jako programový dokument pro statutární orgány a podklad pro formování taktických plánů. Je to nástroj k realizaci závažných změn, dále základ pro rozhodování v případech, kdy organizace stojí před velkými změnami a v neposlední řadě je to nástroj pro posouzení technicko – ekonomické smysluplnosti investiční akce. [21]

V rámci podnikatelského plánu lze zmínit i různé druhy plánů, které zde mohou být zahrnuty. Jedná se například o *marketingový plán* týkající se zákazníků – kde a jak je získat, za jakou cenu, dále pak *výrobní plán*, v němž se plánuje, jak má vypadat zázemí pro poskytované služby, jaké jsou zapotřebí stroje a jiné vybavení a dále pak záležitosti týkající se kontroly kvality, odpadů či legislativy. Následuje *organizační plán*, kde je třeba určit, jaké jsou požadavky na personál s ohledem na znalosti, vzdělání či dovednosti, jak bude zabezpečen tok informací v podniku a dále je nutno zvolit vhodnou organizační strukturu. Ve *finančním plánu* je zahrnuto rozložení majetku a financí na začátku i v průběhu podnikání, informace o osobních příjmech, cash flow a veškerých finančních zdrojích. Mezi další plány patří například *plán řízení kvality* služeb či výrobků, *plán výzkumu a vývoje* (R&D – Research and Development) nebo *počítačový*

*plán*, který se týká využívání počítačového vybavení – hardware a software, kolik toto vybavení bude stát a kdy je vhodné ho pořídit. [9]

Autor *Veber (2006)* představuje strukturu podnikatelského plánu složenou ze tří částí. První je popis podnikatelského záměru. Zde se uvádí základní informace o podniku, vývoj, současná situace v podniku, plánované aktivity a strategie k dosažení cílů, odhady a hodnocení rizik. Tato část by měla obsahovat i strategii k vytvoření konkurenční výhody a také popis současných výhod podniku. Druhou částí jsou ekonomické propočty, kde jsou představeny podrobné kalkulace a číselná data. Výstupem jsou standardní účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz o peněžních tocích neboli cash flow. Poslední část tvoří přílohy. Za přílohy jsou považovány nákresy, fotografie, certifikáty, či smlouvy a tyto přílohy by měly podpořit závěry z předešlých dvou částí. Náležitosti a členění podnikatelského plánu se odvíjí od velikosti podniku, pro orientaci by podnikatelský plán měl sestávat z obsahu, shrnutí plánu, všeobecného popisu podniku, klíčových osobností a organizací, výrobků a služeb, analýzy trhu a prognóz obratu, odbytu, výroby, finančního plánu a příloh. [21]

## **2.12. Efektivní řízení podniku, lidské zdroje**

Efektivní řízení je základem každého podniku. Aby se zdárně dospívalo k vytyčeným cílům během fungování podniku, musí existovat co nejvhodnější model a strategie řízení procesů v zařízení. Důraz se klade jak na řízení lidských zdrojů, tedy pracovníků, tak i řízení například kapacity podniku, spotřebitelské poptávky a dalších oblastí. Velmi významné jsou role vedoucích pracovníků, kteří by měli splňovat určitá kritéria a disponovat požadovanými vlastnostmi a dovednostmi. *Beránek (2007)* dělí řídicí pracovníky neboli manažery na top manažery, provozní a technické manažery. Top management představuje nejvyšší vedení podniku (generální ředitel, sekretářka, právník, ekonomický, obchodní či finanční ředitel, apod.). Úkolem top managementu je kontrola a řízení práce, hodnocení poměru zaměstnanců a práce, vytváření optimálních podmínek pro další vzdělávání zaměstnanců a uspokojování tak jejich potřeb, odměňování či zajišťování dodržování právních a jiných předpisů. Provozní management se soustředí na každodenní chod hotelu, přičemž zde lze ještě zmínit dělení na tři základní útvary – ubytovací (recepce, front office, housekeeping), stravovací a technický. Technický management a jeho pracovníci jsou spojeni s technickým zázemím hotelu, které je představováno například prádelnou, kotelnou, skladem potravin, garážemi, parkovištěm, či údržbářskou místností. [13]

V souvislosti s vedoucími pracovníky je možno vyjmenovat také určité základní typy těchto manažerů, kteří se vyznačují specifickými znaky. Existuje tzv. autokratický typ pracovníka. Tento typ nepřipouští diskuzi, vyhýbá se kontaktu

s podřízenými a nedeleguje pravomoci. Pro demokratický typ pracovníka je běžná komunikace s podřízenými, delegování pravomocí, dále kladení důrazu na kolektivní diskuzi a umožňuje na rozdíl od autokratického typu osobní růst. Liberální typ je typem bez velké angažovanosti v řízení, všemu nechává volný průběh. Není úplně ideálním typem pro vedení kolektivu. Poslední typ je byrokratický vedoucí pracovník, pro něhož je typická nejistota v rozhodování, které činí zásadně s náležitými zákonnými poklady a normami. [12]

Autorka *Parmová (2004)* též uvádí, že lidská složka a její řízení je důležitým prvkem úspěchu a prosperity podniku. V hotelnictví a gastronomii je běžné, že v období sezóny, kdy dochází k vysokému využití kapacit podniku, jsou pracovníci nuceni pracovat pod velkým stresem. Aby chod zařízení nebyl výrazně ohrožen, zvláště z časového a ekonomického hlediska, využívá se model tzv. flexibilní firmy. Je třeba rozčlenit pracovní síly na klíčové a periferní složky. Za klíčové složky lze považovat stálé zaměstnance, kteří jsou schopni zastat různé pracovní úkony, které přímo nesouvisí s jejich pracovní náplní. Periferní složky tvoří sezónní zaměstnanci. [17]

Existuje několik forem řízení podniků. Může se jednat o nezávislé samostatné hotely vlastněné a řízené soukromým podnikatelem, ale také o ubytovací zařízení vedené pod záštitou větších či velkých nadnárodních společností. Tyto společnosti nejčastěji využívají forem řízení v podobě tzv. smluv o řízení (management contract), nebo franchisingu. Jedná se o moderní formy řízení. Smlouva o řízení je dle *Křížka a Neufuse (2011)* ujednáním mezi vlastníkem objektu a společností ve věci řízení hotelu pod jejím jménem. Tato smlouva má charakter buď partnerství, nebo mandátního pověření. Franchising pak představuje takovou formu, kdy vlastník objektu na základě smlouvy nakoupí užívání jména a přístup k know-how. Provozovatel hotelu je do jisté míry omezen vlastníkem stanovenými pravidly a je nucen respektovat určité normy a standardy. [12]

S efektivním řízením podniku souvisí i řízení plánovacích a analytických procesů, které vedou k tvorbě obchodních strategií. *Křížík a Neufus (2011)* uvádí dvě metody. První je *Revenue Management*, který představuje řízení procesů týkajících se obsazenosti a ceny. V rámci této části řízení dochází ke zkoumání rezervačních zdrojů, kterými zařízení hosty získává, dále k analýze průměrných cen, výnosů z ubytovacích služeb a také se manažeři zabývají průzkumem cenové politiky konkurentů. Na základě výsledků pak pracovníci tvoří vlastní politiky a strategie. Druhou součástí řízení hotelu je tzv. *Yield Management*, který navazuje na *Revenue Management* a rozšiřuje analýzy o průzkum všech tržních segmentů a opakujících se situací v poptávce. Výstupem je předpověď vývoje poptávky do budoucna. [12]

## 2.13. Outsourcing

V současné době je také v určitých oblastech provozu nejrůznějších zařízení (a to jak ubytovacích, stravovacích, tak lázeňských léčebných a wellness podniků), celkem významné využívání služeb externích firem. Tento způsob řízení se nazývá outsourcing (*Outside Resource Using*). Podstatu outsourcingu vidí *Beránek (2007)* ve vyčleňování určitých podnikových činností z podniku a jejich zabezpečení jinou firmou. Příkladem v hotelovém provozu může být využívání prádelenských služeb jinou firmou. Outsourcing může přinášet nižší nákladové zatížení, snížení říditelnosti podniku, zvýšení kvality služeb a nižší rizikovost podnikání. Nevýhodou je pak na druhé straně závislost na externím dodavateli. [1] Dle periodika *RevueHotel* je jedním z úskalí outsourcingu v hotelnictví a gastronomii také dodržování standardů výkonu profese a kvality služeb hotelovými zaměstnanci či pracovníky restaurace. Firmy podnikající v outsourcingu často své zaměstnance často mění, využívají se i brigádníci, a tak může docházet ke snižování odvedené práce v návaznosti na neznalost těchto pracovníků hotelových či restauračních standardů a hygienických norem. Outsourcingové firmy však musejí garantovat odběrateli profesní zdatnost, flexibilitu a adaptabilitu svých zaměstnanců. Vhodným řešením garance kvality služeb a dodržování standardů a norem je umístění outsourcingovou firmou stanoveného vedoucího pracovníka, který přímo na místě výkonu služby bude koordinovat kontrolovat své zaměstnance a zároveň komunikovat s dodavateli. Je třeba brát v úvahu, že zákazník nerozlišuje mezi stálým pracovníkem a pracovníkem outsourcingové firmy, tak jako tak požaduje kvalitu a chce být spokojený. Pracovníci proto musejí neustále prohlubovat své znalosti, školit se, vzdělávat v oblasti těchto standardů a kvality. To by jim měl zaměstnavatel v plné míře umožnit, jelikož v restauračních a ubytovacích službách, stejně tak jako v ostatních službách, jde především o blaho a spokojenost zákazníka. [28]

## 2.14. Asociace, organizace a instituce v daných oblastech služeb

Jak pro začínající podnikatele, tak pro již fungující podniky je úloha asociací a organizací v cestovním ruchu, lázeňství, hotelnictví, či gastronomii velmi významná, jelikož podnikům nabízejí vysoce potřebné informace, rady a podpora, prostřednictvím zpravodajů předávají cenné zkušenosti či data a v neposlední řadě zaštiťují členská zařízení při různých akcích regionálního, národního, mezinárodního i světového charakteru. Mezi důležité asociace, organizace a instituce v tomto oboru patří jednoznačně *asociace hotelů a restaurací České republiky (AHR ČR)* s projekty *Czech Specials* a *Oficiální jednotnou klasifikací ubytovacích zařízení*, dále *Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách ČR (UNIHOST)*, *Svaz obchodu a cestovního ruchu České republiky (SOCR ČR)*, *Česká centrála cestovního ruchu - CzechTourism*, mezinárodní organizace *HOTREC (Hotels, Restaurants and Cafés in Europe)*,



*Mezinárodní asociace hotelů a restaurací (IH&RA), Mezinárodní svaz národních organizací majitelů hotelů, restaurací a kaváren (HoReCa) a v neposlední řadě Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky (MMR ČR) se svou Konceptí státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2007 – 2013, kdy pro tyto roky bylo stanoveno celkem 26 regionálních programů. O vybraných programech pro podnikání v oblasti hotelnictví a gastronomie je uvedeno více v kapitole 2.15.3. Programy na podporu rozvoje cestovního ruchu.*

Pro lázeňství a wellness jsou důležitými institucemi a organizacemi pak *Ministerstvo zdravotnictví, Sdružení lázeňských míst ČR, Svaz léčebných lázní ČR, či Zájmové sdružené právnických osob MEDISPA*, ve wellness oblasti pak *Česká asociace wellness*.

Stručné informace o organizacích a institucích, souvisejících s lázeňstvím a wellness jsou uvedeny v příloze 4.

## 2.15. Legislativa ve službách lázeňství a cestovním ruchu

Pro podnikání a provozování ubytovacích, stravovacích, lázeňských a dalších služeb existuje v České republice řada právních předpisů, které tuto oblast regulují, a které je třeba kvůli častým novelizacím a přijímání nových předpisů na základě směrnic EU pravidelně sledovat. Předpisy se týkají jak činnosti provozovatelů zařízení, tak ochrany spotřebitele. V následující tabulce je uveden souhrn vybraných zákonů, vyhlášek, nařízení a směrnic pro oblast lázeňství a cestovního ruchu na národní i mezinárodní úrovni.

Tabulka 2: Vybrané právní předpisy pro oblast lázeňství a služeb cestovního ruchu

<b>Některé právní úpravy v lázeňství</b>
<i>vyhláška č. 267/2012 Sb.</i> , o stanovení Indikačního seznamu pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči o dospělé, děti a dorost
<i>zákon č. 164/2001 Sb.</i> , lázeňský zákon
<i>zákon č. 48/1997 Sb.</i> , o veřejném zdravotním pojištění
<i>zákon č. 160/1992 Sb.</i> , o nestátních zdravotnických zařízeních
<b>Stěžejní právní předpisy pro oblast cestovního ruchu a podnikání v cestovním ruchu</b>
<i>zákon č. 159/1999 Sb.</i> o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů
<i>zákon č. 348/2009 Sb.</i> , kterým se mění zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů
<b>Základní právní předpisy pro oblast cestovního ruchu, podnikání v něm a zároveň pro oblast ochrany spotřebitele v rámci Evropského společenství</b>
<i>směrnice Rady 90/314/EHS</i> o souborných službách pro cesty, pobyty a zájezdy
<i>směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/123/ES</i> o službách na vnitřním trhu
<i>nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) č. 2006/2004</i> o spolupráci mezi vnitrostátními orgány příslušnými pro vymáhání dodržování zákonů na ochranu zájmů spotřebitele
<b>Pracovně-právní předpisy ve vztahu zaměstnanec - zaměstnavatel</b>
<i>zákon č. 262/2006 Sb.</i> , zákoník práce
<b>Právní vztahy mezi ubytovaným a ubytovatelem</b>
<i>zákon č. 40/1964 Sb.</i> , občanský zákoník, v ustanoveních (§ 754 – 759 a dále), která se týkají smlouvy o ubytování
<b>Předpis pro odpovědnost za škodu způsobenou na vznesených nebo odložených věcech v ubytovacích a restauračních zařízeních</b>
<i>zákon č. 40/1964 Sb.</i> , občanský zákoník

Zdroj: vlastní zpracování dle WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

### **2.15.1. Nová vyhláška a pokles plateb pojišťoven za lázeňskou léčbu**

Prvního října roku 2012 nabyla účinnosti nová vyhláška č. 267/2012 Sb. ze dne 27. července 2012, o stanovení Indikačního seznamu pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči o dospělé, děti a dorost, která novelizuje původní vyhlášku z roku 1997. Změna vyhlášky s sebou přináší jednu významnou změnu, a to krácení doby komplexní lázeňské péče u dospělých (délka se krátí z původních 28 na 21 dní), dále příspěvkové lázeňské péče (u dospělých z 21 na 14 dní, či z původních 21 dní dle dohody s pacientem), a komplexní lázeňské péče u dětí a dorostu (28 dní). Dále změny přináší možnost prodloužení lázeňského pobytu dle doporučení ošetřujícího lázeňského lékaře. Dále zůstává možnost opakování lázeňského pobytu jak u komplexní, tak u příspěvkové péče, a to dle podmínek stanovených v indikačním seznamu. Změny jsou provedeny i u označování a názvech diagnóz a u číslování jednotlivých indikačních podskupin. Z indikačního seznamu byly vyňaty tzv. edukační pobyty, tj. pobyty, kde se pacienti snaží změnit svůj životní styl s určitou diagnózou. Edukace by měla spadat do ambulantní péče praktických lékařů, diabetologů, apod. Zařazeny byly naopak nové diagnózy a například onkologická onemocnění je možno léčit ve všech lázeňských místech v souvislosti s postiženým orgánem. Vyhláška mění také časové intervaly – u některých diagnóz se krátí doba nástupu do zařízení. [46, 47]

Dle ministerstva zdravotnictví jsou změny v poskytování lázeňské péče nutné z důvodů zastaralých a neodpovídajících medicínských a rehabilitačních postupů a postupů v jednotlivých léčbách a tím pádem náklady na tuto oblast nejsou efektivně vynaloženy. Lázeňská zařízení jsou však k novým změnám skeptická. Dle těchto zařízení mohou být změny až likvidační. Velký propad očekávají lázně poskytující komplexní zdravotní péči, která je plně hrazena zdravotními pojišťovnami. Některé diagnózy jsou vyřazeny ze seznamu, proto se na ně platba pojišťoven již nevztahuje. Propad plateb může dále zapříčinit uzavření některých provozů zařízení, snižování pracovních míst apod. [47]

Provozovatelé lázeňských zařízení se proto budou muset snažit případný úbytek ve finanční oblasti kompenzovat nabízením nových produktů, přilákáním nové klientely a zkvalitněním například ubytovacích služeb. Je třeba se více zaměřit na samoplátce, či zahraniční klientelu, která může mít, oproti pacientům využívajícím komplexní lázeňskou péči, jiné požadavky na ubytovací, stravovací či doplňkové služby a nabídky dalších aktivit v zařízení.

### **2.15.2. Daň z přidané hodnoty v ubytovacích a stravovacích službách**

Daň z přidané hodnoty (DPH), respektive její zvyšování je v současné době často skloňovaným slovním spojením. Daň z přidané hodnoty se dle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty uplatňuje na zboží, nemovitosti a služby. Předmětem DPH

v ubytovacích a stravovacích službách je poskytnutí služby za úplatu osobou povinnou k dani v rámci vykonávání ekonomické činnosti, s místem plnění v tuzemsku. Ubytovací služby jsou zdaněny sníženou a stravovací základní sazbou DPH. V případě balíčků služeb ubytovacích zařízení, kdy je zahrnuto i stravování v daném podniku, se jedná o sníženou sazbu DPH.

K 1. 1. 2012 byl schválen zákon o DPH, který změnil sníženou sazbu z 10 na 14% a zároveň zavádí jednotnou sazbu pro rok 2013 na úrovni 17, 5 %. Podle asociace hotelů a restaurací České republiky zvyšování povede ke zpomalení ekonomiky a rozvoje cestovního ruchu a také ke snížení spotřeby domácností, což se projeví hlavně v gastronomických službách. V průběhu roku 2012 již někteří hoteliéři přistoupili ke zvýšení cen za služby, ostatní provozovatelé však kvůli vysoké konkurenci ponechávají ceny za ubytování na stejné úrovni a zvýšené daně pak pokrývají z tržeb podniku. Tlak na snižování ceny v souvislosti s konkurencí je nejpatrnější u dvouhvězdičkových a tříhvězdičkových hotelů, zanedbatelnější pak u hotelů vyšších tříd zaměřujících se například na zámořskou klientelu, či na hosty z Dálného východu, kteří na výši ceny nejsou tak citliví. [45]

K postupnému zvyšování daní by nemuselo docházet, pokud by se snížila hranice pro registraci plátců DPH (nyní se podnikatel stává plátcem překročením obratu 1 milion Kč za nejvýše 12 kalendářních měsíců, od 1. 1. 2013 bude limit 750 000 Kč). Tato hranice dle AHR ČR umožňuje mnoha podnikatelům dlouhodobě se vyhýbat platbě DPH a tím pádem konkurovat těm, kteří hranici již překročili a daň odvádět musí. Asociace navrhuje snížit tento limit na 500 000 Kč. [44]

### **2.15.3. Programy na podporu rozvoje cestovního ruchu**

Strategie regionálního rozvoje České republiky pro rok 2007 – 2013, z níž vycházejí různé podpůrné programy, má za úkol napomoci regionálnímu rozvoji v oblasti cestovního ruchu. Pro roky 2007 – 2013 bylo stanoveno celkem 26 regionálních programů, které se dělí na 3 skupiny. První je *Partner Evropské komise v České republice* (7 regionálních operačních programů – ROP, mimo jiné OP Podnikání a inovace zaměřený na podporu rozvoje podnikání, celková přidělená částka – 4, 66 mld. eur, 8 tematických operačních programů, celková přidělená částka – 21, 23 mld. eur). Druhou skupinou je *Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost* zaměřená především na hlavní město Praha (celková přidělená částka – 0, 42 mld. eur) a poslední třetí skupina je *Evropská územní spolupráce* (9 programů zaměřených na přeshraniční spolupráci mezi regiony, přidělená částka – 0, 39 mld. eur).

V srpnu roku 2008 vznikla v Třeboni nová obecně prospěšná společnost *Destinace Třeboňsko* o. p. s., která v rámci projektů poskytuje různé druhy služeb týkajících se cestovního ruchu. Společnost byla založena firmou ODEON FIRM SERVIS a.s. Projekty jsou zaměřeny

například na vytváření, propagaci a prezentaci image Třeboňska jako destinace cestovního ruchu, dále na poskytování informací o atraktivitách oblasti současným i potenciálním návštěvníkům, pořádání kulturních, sportovních a jiných akcí. Další projekty se týkají analytické činnosti v rámci oblasti, zpracovávání strategií rozvoje, podpory zde působících subjektů cestovního ruchu a jejich služeb nebo podpory uskutečňování společenských, kulturních, sportovních, turistických a dalších akcí. Cílem společnosti je také ochrana kulturních a přírodních památek, tradic, přírody a životního prostředí na Třeboňsku. Projekty se zaměřují i na organizaci a financování údržby parků, míst pro volný čas, vodních toků, turistických cest a stezek v oblasti a v neposlední řadě i na obnovu, opravy a údržbu venkovních informačních a navigačních systémů. [36] Město Třeboň v roce 2009, 2010 a 2011 společnost finančně i materiálně podpořilo při pořádání tradičních Rybářských slavností ve městě.

## 3. MĚSTSKÉ SLATINNÉ LÁZNĚ TŘEBOŇ

### 3.1. Historie a současnost Bertiných lázní a Lázní Aurora

Bertiny lázně jsou umístěny v blízkosti historického Masarykova náměstí v centru Třeboně. Budování lázní se datuje již do druhé poloviny 19. století, kdy zařízení pro léčebnu a péči o pacienty s různými neduhy založil místní učitel a kronikář Václav Hucek. Lázně byly pojmenovány po jeho nemocné dceři, kvůli které lázně zřídil a podle které se také jmenují. První klienti navštívili a využili Bertiny lázně v roce 1883. Lázně následně s vývojem společnosti a tuzemskými i světovými událostmi měnily své majitele, přes soukromníky až po město, kdy například během druhé světové války a i po ní sloužily k ubytování dětí i dalších obyvatel stížených válečným konfliktem. Po válce byla vytvořena lázeňská organizace Československé státní lázně Třeboň a v rámci jejího fungování došlo k rozšíření kapacit treboňských lázní, rekonstrukcím a vytvořily se i podmínky pro rozvoj ambulantní péče. Lázeňské služby byly v tomto období zpřístupněny široké veřejnosti a začleněny do systému léčebné preventivní péče. V roce 1989 se lázně staly majetkem města. Nastala doba modernizace objektu, rozšiřovala se kapacita, rekonstruovala se slatinná zařízení, došlo také k vybudování bazénů. [48]

Lázně Aurora jsou v porovnání s Bertinými mladší. Jejich výstavba byla zahájena až po druhé světové válce, kdy se ukázalo, že rašelinné lázně v treboňské oblasti jsou platným a využívaným střediskem pro regeneraci organismu, zvláště pak pro léčbu revmatických onemocnění. Zároveň také v poválečném Československu existovalo malé množství lázeňských léčebných ústavů, a prosto bylo mimo jiné rozhodnuto, že se v Třeboni vybuduje nové sanatorium - Lázně Aurora. Důležitým a rozhodujícím faktem volby umístění střediska do treboňské oblasti byla prokazatelná přítomnost nevyčerpaných zdrojů rašeliny a také krásná příroda. Lázně Aurora byly vystavěny v průběhu přibližně dvaceti let, pro veřejnost byly otevřeny v roce 1975. Po roce 1989 se staly lázně státním podnikem, jehož oficiální název zněl Státní léčebné lázně, s. p. O devět let později (v roce 1998) přešly lázně do majetku města a zároveň byly přejmenovány na Lázně Aurora, s. r. o. [50, 51]

V současné době se Bertiny lázně i Lázně Aurora specializují na léčbu poruch pohybového aparátu, léčbu a rehabilitaci pacientů po úrazech a operacích, revmatických chorob a celkovou rekondici těla i mysli.

Treboňské lázně jsou členy významných asociací v oboru, a to Sdružení lázeňských míst České republiky a Svazu léčebných lázní ČR.

### 3.2. Nabídka léčebných procedur

Léčebné procedury v obou zařízeních jsou založené na využívání slatiny, která má zvláštní léčebné účinky a která se v Třeboňské pánvi nachází ve velkém množství. Slatina je druhem humolitu. Používána je hlavně pro své akumulární schopnosti, díky kterým je organismus během procedur rovnoměrně zahříván. Dále také hydratuje kůži a posiluje imunitu, zmírňuje bolesti a zlepšuje prokrvení tkání. Hosté a pacienti mají v lázních možnost využít slatinné koupele a zábaly, saunu, různé druhy masáží, masážní lůžka Hydro Jet, či Dry Jet, *vodoléčbu* (perličkové, květinové, jodové, bylinné, či podvodní koupele, dále vířivé lázně dolních i horních končetin, nebo Kneippův chodník), *léčebné rehabilitace* (léčebná tělesná výchova s míčem, či v bazénu, mechanoterapie, senzomotorika, přístrojová lymfodrenáž, rehabilitační plavání, apod.), *elektroléčba* (čtyřkomorová lázeň, krátkovlnná diatermie, ultrazvuk, biolampa, či magnetoterapie), *relaxační procedury* (hudrujte, mechanoterapie, bazén, Whirlpool, finská sauna a parní lázeň), plynové injekce, aplikace parafinového obkladu inhalace či kryoterapie. V souvislosti s *pohybovými aktivitami* lze dále uvést služby fyzioterapie, cvičení v bazénu, nerdk alkin, fitness, jízda na rotopedu. Z dalších procedur je zde prováděna například akupunktura, inhalace, oxygen terapie.

V Bertiných lázních pacienti mohou od října 2012 využít nabídky nové speciální a jedinečné procedury – lázně Třeboňská chlorela. Chlorella je druhem sladkovodní řasy obsahu. Obsahuje celou řadu vitamínů, minerálů, stopových prvků a dalších přírodních látek, které jsou pro lidský organismus velmi prospěšné. Řasa je zkoumána třeboňským Mikrobiologickým ústavem AV ČR již 30 let. Původně byl výzkum spojen s možností využití chlorelly jako kosmické stravy, a to kvůli jeho výživným vlastnostem a dlouhé trvanlivosti. V nedávné době došlo k zaměření se na možnost využití řasy k léčebným koupelím. Chlorella dodává vodě zelený odstín a vůni po trávě. Procedura trvá 30 minut, za které pacient zaplatí 300 Kč. Koupel hydratuje, regeneruje, má hojivé a detoxikační účinky. [66]

### 3.3. Ubytovací, stravovací a doplňkové služby

V rámci *stravovacích služeb* mají jednotlivá zařízení k dispozici několik restaurací a barů. Dle přání a požadavků lze v prostoru u lázní uspořádat svatby, rauty, firemní večírky, oslavy, školení, semináře a další akce. Berta nabízí služby klimatizované nekuřácké restaurace Adéla, kde je možno ochutnat speciality moderní gastronomie nebo kvalitní odrůdy vín, či v Pizza restaurantu Top – Spin s italskými pokrmy. Kvalitně k tomuto účelu poslouží například pergola U kapličky svatého Víta. Využít lze taneční parket nad vodní hladinou, k dispozici je zde gril i rožně. V areálu altánku se nachází lovecký revír a je zde také možnost rybaření. Lázně Aurora disponují restaurací s českými i mezinárodními pokrmy, či rybími specialitami.

Na výběr má host i tři bary – Bowling bar s bowlingovými drahami, kulečnickem a šipkami, nekuřácký bar Slatinka a denní bar Zimní zahrada. [49, 52]

Lázeňský komplex Berta nabízí **ubytování** v celkem 102 jednolůžkových, dvoulůžkových pokojích a apartmánech o celkové kapacitě 186 lůžek, přičemž hosté mohou využít i kapacitu dalších okolních ubytovacích zařízení. Součástí ubytovacích služeb jsou i pokojové služby, kde si klient může dle přání přibjednat například květinovou výzdobu, láhev sektu, ovocnou mísu či beauty balíček obsahující služby kadeřníka, kosmetiku a pedikúru. [49]

Tabulka 3: Typy pokojů a vybavení v Bertiných lázních

Vybavení	<i>sprcha WC</i>	<i>TV, telefon</i>	<i>lednice</i>	<i>trezor</i>	<i>AC</i>	<i>fén</i>	<i>mini bar</i>	<i>Další</i>
<b>Pokoje</b>								
<b>jednolůžkový KLASIK</b>	X	X	X	X				
<b>dvoulůžkový KLASIK</b>	X	X	X	X				
<b>dvoulůžkový KLASIK</b>	X	X	X	X				balkón, terasa
<b>dvoulůžkový SUPERIOR</b>	X	X	X	X	X	X		
<b>apartmá KLASIK</b> 2 lůžka 2 přistýlky	X	X	X	X	X	X	X	hodina denně v komplexu bazénů a saun
<b>apartmá SUPERIOR</b> 2 lůžka 2 přistýlky	X	X	X	X	X	X	X	hodina denně v komplexu bazénů a saun

Zdroj: vlastní zpracování dle <http://www.bera.cz/cz/nase-sluzby/ubytovani>

Ubytování v Auroře je poskytováno v dnes již 289 pokojích a apartmánech s celkovým počtem 564 lůžek. Ubytovací část byla v roce 2011 při rekonstrukci rozšířena (viz níže). K dispozici je ještě 250 lůžek v dependancích vzdálených od hlavní budovy v dobré docházkové vzdálenosti. [51]



Tabulka 4: Typy pokojů a vybavení v Lázních Aurora

Vybavení	<i>sprcha</i> WC	<i>TV,</i> <i>telefon</i>	<i>lednice</i>	<i>trezor</i>	<i>AC</i>	<i>fén</i>	<i>Další</i>
Pokoje							
<b>dvoulůžkový STANDARD</b>	X	X	X	X		X	samostatná koupelna, rádio s CD přehrávačem, několik jednolůžkových pokojů má společnou koupelnu a WC pro 2 pokoje
<b>dvoulůžkový SUPERIOR</b>	X	X	X	X		X	samostatná koupelna, bezbariérové jednolůžkové pokoje
<b>apartmá KLASIK</b> obývací pokoj ložnice	X	X	X	X		X	Sat LCD TV, vana (samostatná koupelna) varná konvice, župan, balkon
<b>apartmá PRESIDENT</b> obývací pokoj, ložnice pracovna	X	X	X	X	X	X	Sat LCD TV + DVD, WC s bidetem, vana (samostatná koupelna) varná konvice, župan, pantofle, balkon, radiomagnetofon
<b>apartmá DELUXE</b> obývací pokoj 2 ložnice	X	X	X	X	X	X	Sat LCD TV, WC s bidetem, vana (samostatná koupelna) varná konvice, župan, pantofle, balkon

Zdroj: vlastní zpracování dle <http://www.aurora.cz/cz/ubytovani-2/ubytovani>

Berta dále nabízí **služby Sport parku**, kde hosté mohou využít moderně vybavené tenisové haly s australskou antukou a celoročním provozem a dále také tenisového kurtu jak s umělým povrchem, tak antukou. S tenisovou halou přímo sousedí bowling se dvěma drahami. Lázeňští klienti, ale i veřejnost, mohou také využít antukový volejbalový kurt, hřiště na squash, fitness prostor, mohou si zde zahrát pétanque, či stolní tenis. [50]

Lázně Aurora nabízí možnost využití vlastního **wellness centra Aqua viva**, které se nachází přímo v lázeňském komplexu. Právě existence kvalitně vybaveného wellness centra přináší Lázním Aurora v tomto případě jistou konkurenční výhodu a to zejména v době, kdy se mění financování lázeňské péče a očekává se úbytek pacientů příjíždějících na léčení a je tedy nasnadě lákat i ostatní klienty. V lázních Berta je k dispozici pouze menší bazén, nikoliv plavecký. Bertiným lázním také stále chybí již dříve plánované wellness centrum, od jehož realizace bylo ustoupeno ve prospěch rekonstrukce ubytovací části zařízení Aurora.

Projekt k wellness centru v Bertiných lázních byl vytvořen v roce 2009 a realizace byla plánována na přelom roků 2010 a 2011. Plán obsahoval také rozšíření ubytovacích kapacit. Vzniknout zde mělo celé patro a v něm 2 apartmány, 7 jednolůžkových a 14 dvoulůžkových pokojů. Celkové náklady, které obsahovaly jak náklady stavební, tak na vybavení, dosahovaly výše přibližně 65 miliónů korun. Vedení lázní chtělo na projekt žádat o prostředky z dotačních programů Evropské unie. Rozšířeny měly být i nedostatečné stravovací kapacity a to výstavbou nové jídelny, díky které by vzniklo další 164 míst. Co se týče wellness zařízení, v lázních měly

vzniknout 4 masérny, aromaterapie, místnost pro floating, společné slatinné koupele na způsob tureckých lázní, o které je velký zájem. Dále se plánovala terasa na střeše budovy a saunový svět. Z investice nakonec sešlo a to mimo jiné i z důvodů změny vedení města, kdy nové vedení upřednostňovalo jiné priority. Přednost dostala výstavba ubytovacích kapacit v Lázních Aurora. Co se týče wellness, v současné době může host v Bertiných lázních využít odpolední nabídky procedur (nutná rezervace předem). K dispozici jsou různé druhy koupelí a masáží a nyní nová procedura Reflexní terapie plosky, při které dochází ke stlačování a hlazení určitých bodů na chodidle za účelem úlevy od bolesti a napětí, ale i ovlivnění vnitřních orgánů.

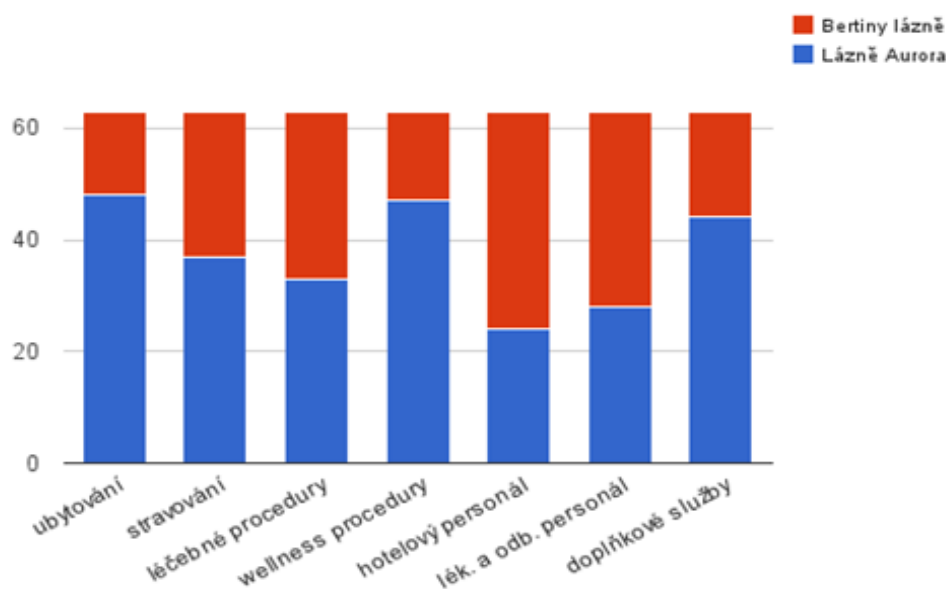
[33, 31, 51]

### **3.4. Vzájemná konkurence lázní**

Obě lázeňská zařízení jsou situována do jednoho města. Je logické, že si i přes stejného zřizovatele konkurují poskytovanými službami. V rámci dotazníkového šetření mezi hosty bylo zjištěno, že z celkového počtu 139 respondentů jich obě zařízení využilo 63.

Zjištěny byly následující skutečnosti. Ubytování shledává celkem 48 dotázaných kvalitnější a příjemnější v Auroře. Co se týče Berty, připomínky byly směřovány k zastaralému zařízení pokoje, nevhodného rozmístění nábytku v pokoji, či špatnému odvětrávání prostor. Rozdíl mezi spokojenými strávníky lázní není příliš veliký, lepší služby v Auroře považuje 37 respondentů, oproti 26 dotázaným, kteří byli spokojeni spíše v Bertě. Mezi uvedenými důvody menší spokojenosti v Bertiných lázních je například nekvalitní a nedostatečná snídaně a méně příjemný personál. Spokojenost s léčebnými procedurami je téměř na stejné úrovni, 33 dotázaných bylo spíše spokojeno v Auroře, 30 pak v Bertiných lázních. Wellness procedury a zařízení shledává 47 respondentů kvalitnější v Auroře, je to způsobeno především nepřítomností velkého bazénu v areálu Berty a celkově omezenější nabídce wellness procedur v tomto zařízení. S wellness zařízením a vybavením bylo v Bertě spokojeno 15 dotázaných hostů. Jednání a kvalita hotelového personálu je dle respondentů na vyšší úrovni v Bertě, celkem se tak vyjádřilo 38 osob. Ošetřující lékaři a odborný personál byl též kladněji ohodnocen v Bertiných lázních (celkem 34 respondentů). V Auroře byly vneseny připomínky na lékaře při vstupních prohlídkách a na rozdíly v poskytování služeb jednotlivých masérů. Spokojenost s doplňkovými službami převládá v Auroře. Hosté zde oceňují nabídku aktivit v okolí lázní (např. kino Světozor, kultura ve městě, apod.), které jsou v lázeňských zařízeních poměrně dobře propagována. S ohledem na Bertiny lázně opět objevují připomínky na neexistenci velkého plaveckého bazénu a zároveň i na nepřítomnost venkovního bazénu, který ovšem není k dispozici ani v Lázních Aurora.

Graf 1: Porovnání spokojenosti hostů obou zařízení



Zdroj: vlastní zpracování v aplikaci Google Docs

### 3.5. Analýza Městských slatinných lázní

Vnitřní prostředí lázní je posuzováno dle analýzy SWOT, tedy v souvislosti s hledáním silných a slabých stránek zařízení. Zdrojem příležitostí a hrozeb pro podnik je naopak i vnější prostředí, které podnik jako takový ovlivnit nedokáže. Silné stránky zařízení souvisejí především s lokací lázní v souvislosti jak s umístěním v centru města, tak umístěním v Třeboni jako městě takovém. V zařízení jsou podporovány vzdělávací programy pro zaměstnance současné i budoucí, k dispozici tak je dobře spolupracující tým odporníků a profesionálů. V roce 2010 byl zahájen projekt Kontinuální vzdělávání personálu v Lázních Aurora, ukončen byl na konci roku 2012. Projekt byl stoprocentně financován z Evropského sociálního fondu, výše dotace činila přibližně 5 milionů korun. V rámci projektu byla uskutečněna řada školení, či odborných seminářů. Kurzy jazyků byly realizovány formou 3D e-learningu. Školení byla dále zaměřena na proklientské chování, asertivitu, manažerské dovednosti, počítačové schopnosti a dovednosti, time a stress management, obchodní komunikaci po telefonu, či firemní kulturu a image. Pracovníci ze zdravotních oddělení prošli například kurzy pro záchranáře a plavčíky, trenéry fitness, dále pak pro poskytování aroma masáží, aqua-aerobiku, apod. Realizováno bylo školení HACCP, kurzy pro interní auditory a právní minimum pro manažery. V ekonomické oblasti projekt nabídl vzdělávání v oblasti controllingu, účetnictví, nebo archivářství. [67] Lázně se rovněž snaží držet krok s trendy v oboru, podporovat propagaci zařízení v rámci nejrůznějších komunikačních

prostředků a komunikaci s dodavateli i konečnými zákazníky. Je vydáván časopis Lázeňská pohoda, který je k dispozici jak v elektronické podobě na internetových stránkách lázní, tak v tištěné podobě na recepcích zařízení. Je také zasílán vybraným zákazníkům. Lázně využívají ke komunikaci se zákazníky také další tištěnou inzerci, katalogy, brožury a nyní i nově vzniklou televizní stanici Třeboňská lázeňská televize, ve které se budou prezentovat jak lázně, tak město i region. Na druhou stranu má zařízení určité nedostatky. Chybí již dříve zmíněný plavecký bazén, či rozšířená nabídka wellness.

Dobrá hospodářská situace v Bertiných lázních za rok 2011 je představována mimo jiné splněním plánovaného hospodářského výsledku, který činil 22, 8 miliónů Kč (splnění plánu na 142%). Zařízení navštívilo 10 301 klientů, což představuje mírný pokles od roku 2010. Péči o klienty zajišťovalo celkem 167 pracovníků. Lázně navštívilo 4 120 klientů zdravotních pojišťoven, které zároveň vystavily celkem o 1 049 poukazů než v roce předešlém. V následujícím období, při změně legislativy, lze očekávat pokles větší. Služeb lázní využilo celkem 6 181 samoplátců, jejich počet od roku 2010 rovněž poklesl, ale zájem lze označit jako dobrý. Tito klienti si kupují především samoplátecké a wellness pobyty. Bertiny lázně se zaměřují především na tuzemské hosty. Orientace na zahraniční klientelu není prioritou. Co se týče poskytovaných wellness služeb (především medical wellness), zařízení si zakládá na vysoké úrovni odborníků, v čem je spatřována i určitá konkurenční výhoda, jelikož střediska ve městě profesionální pracovníky v takové míře nezaměstnávají.

Ekonomická situace lázní v roce 2011 je zobrazována v kontextu s výnosy, náklady a celkovým hospodářským výsledkem zařízení. Výnosy v tomto roce poklesly na úroveň 165 536 tis. Kč. Důvodem je mimo jiné ukončení provozování kulturně -společenského střediska Besedy, jelikož bylo velkou finanční zátěží a za rok 2011 vykázalo v tržbách pokles o více jak 2 miliony korun. Z hlediska legislativy došlo k zásahu do financování lázeňské péče zdravotními pojišťovnami, což vedlo k poklesu návrhů na léčení a poklesu tržeb od nejvýznamnějšího partnera - VZP, a to oproti roku 2010 necelý 1 milion korun. V roce 2011 došlo zároveň k nárůstu výnosů ve skupině samoplátců o 787 tisíc Kč, kdy na celkových tržbách se samoplátci podíleli 27 %. Významným prvkem jsou též již delší dobu zavedené regulační poplatky, v lázních činí 100 Kč na osobu na den. Celkové tržby za lázeňské pobyty za rok 2011 dosáhly výše 138 427 tis. Kč. Tržby v odbytových střediscích (restaurace Adéla, Terasa bar, Top – Spin) a zábavních podnicích (kino Světozor, Beseda) činily celkem 15 509 tis.

Náklady v roce 2011 vykázaly též pokles, oproti roku 2010 o 6 563 tis. Kč. Nejvýznamnější nákladovou položkou jsou osobní náklady. Výdaje na lidskou práci klesly o 292 tis. Kč na 60 000 tis. Kč. Úspora bylo docíleno mimo jiné i zaměstnáním brigádníků. V roce 2012 se očekává další pokles nákladů a to vlivem zavedení konta pracovní doby. Další náklady přináší nákup služeb, který v roce 2011 také poklesl na celkových 23 956 tis. Kč. Náklady na nákup dalších služeb, jakými jsou služby ubytovací, stravovací, kulturní, dále půjčovné

za filmy promítané v kině, praní prádla a pronájem prádla, školení, telefony a poštovné, odvoz odpadů apod. činily celkem 19 298 tis. Kč. Proběhl také reaudit norem ISO v hodnotě 90 tis. Kč. Na spotřebu materiálu a potravin bylo vynaloženo 38 636 tis. Kč. Náklady na spotřebu ostatního materiálu (materiály na léčení, rašelina, léky, zdravotnický materiál) činily 3 744 tis. Kč. Na čisticí prostředky, ochranné oděvy a spotřební textil bylo vydáno 2 063 tis. Kč. V roce 2011 také došlo k investování do vybavení kina a to částky okolo 1, 8 miliónů korun. Náklady na spotřebu elektrických energií, plynu a vody dosáhly výše 12 171 tis. Kč, což znamená nárůst o 2% oproti předešlému roku.

Hospodářský výsledek před zdaněním pro rok 2011 vykázal zisk 1 412 tis. Kč a po zdanění celkem 920 tis. Kč. [32]

### Porovnání cen služeb s ostatními lázeňskými zařízeními

Porovnání je provedeno u vybraných identických služeb lázeňských zařízení v republice s přihlédnutím k přibližně stejným velikostem a kapacitám obou zařízení. Lázně jsou vybrány dle přírodních zdrojů, které využívají k léčbě – peloidů.

Tabulka 5: Cenové srovnání ve vybraných lázeňských podnicích v republice

Služby	ubytování, dvoulůžkový standard, sezóna (Kč/noc)	vstupní lékařská prohlídka (Kč)	klasická ruční masáž částečná	přístrojová lymfodrenáž	bazén (Kč/hod)
Lázně					
Aurora	500	500	300 (15 min)	300 (30 min)	100
Berta	500	500	300 (15 min)	300 (30 min)	80
Vráž	1 380 (ubytování Lékařská vila)	500	280 (25 min)	290 (45 min)	60
Bechyně	730	500	235 (15 min)	340 (30 min)	-
Slatnice	560	300	270 (30 min)	230 (50 min)	70
Toušň	650	500	180 (30 min)	-	-
Mšené	460	500	250 (30 min)	-	150
Františkovy lázně	1 580 (hotel Belvedere)	930	280 (30 min)	280 (45 min)	65
Karlova Studánka	500	500	200 (15 min)	300 (30 min)	150
Lázně Bělohrad	1 060	490	525 (35 min)	-	100
Lázně Bohdaneč	640 (ubytování pavilon Bílý)	500	230 (15 min)	350 (30 min)	65
Lázně Kunderatice	790	260	110 (15 min)	320 (20 min)	-
Mariánské lázně	850 (ubytování hotel Svoboda)	980	330 (20 min)	380 (60 min)	-
Velichovky	-	-	290 (15 min)	350 (45 min)	290 (soukr.)

Zdroj: vlastní zpracování, internetové stránky zařízení, ceny jsou orientační

### 3.6. Wellness centrum Aqua viva

Wellness centrum je umístěno v areálu Lázní Aurora. Nabízí poměrně široké spektrum možností k vyžití, odpočinku a relaxaci. V nabídce centra je možnost využití bazénového komplexu s plaveckým bazénem s mírně slanou vodou, který je dále propojen s vodním světem a také dětské brouzdaliště. V prostorách bazénu je také parní lázeň. Návštěvníci si v bazénu wellness centra občas všimají „hnědé řasy“, která na první pohled nevypadá příliš efektivně. Ve skutečnosti se jedná o uvolněný mangan a železo, které se do vody dostává z důvodu toho, že lázně využívají vlastního zdroje vody – podzemního vrtu, kde je koncentrace těchto minerálů až sedmdesátkrát vyšší. V zařízení se donedávna nacházela stará technologie úpravy vody, která nedokázala mangan spolehlivě odbourat. V nedávné době byla instalována technologie nová a stav se zlepšil. Podle pracovníků wellness centra by však inovace měly nadále pokračovat. Kvalitu vody pravidelně kontroluje hygienická stanice, takže se v žádném případě nejedná o žádnou závadu. Hnědé znečištění na okrajích bazénu se každý den po uzavření provozu manuálně odstraňuje v rámci běžné údržby bazénu. V komplexu se nachází i tzv. vodní svět s různými atrakcemi, jako například divoká řeka, stěnová hydromasáž, chrličce, vodní hřib, perličková masážní lavice, tobogán o 40 – ti metrech, a také Whirlpool vany. Ve wellness centru je umístěna finská sauna s venkovním ochlazovacím bazénkem, vibrosauna s ionizovaným vzduchem, dále solárium, či zařízení pro samoopalovací nástřik a masážní lůžko Dry Jet s řízenými proudy vody. Návštěvník může využít také relaxační vanu ve tvaru mušle s hustou slanou vodou, tzv. floating. Součástí wellness centra je také fitness centrum se školeným personálem a speciálními posilovacími stroji. Na recepci wellness centra je možno zarezervovat také kurt na squash. V nabídce je dále víceúčelová hala – tělocvična, kde probíhají různé aktivity a kurzy, přes skupinový rehabilitační tělocvik, kurzy jógy až po míčové hry, jako například basketbal, tenis, či volejbal. Zacvičit si lze také na venkovních posilovacích strojích. Wellness centrum nabízí dále i služby trenérů fitness a výživových poradců, lze zde zakoupit také luxusní kosmetické přípravky alqvimia.

Dle vedoucího pracovníka wellness centra Ing. Romana Jáchima, je největší poptávka po bazénu s mírně slanou a teplou vodou. Návštěvnost centra by se mohla ještě zvýšit vytvořením tzv. „saunového světa“ a s tím spojenými dalšími službami. Naopak nejméně využívaná je tělocvična a fitness a to kvůli vyšším cenám za poskytované služby. Pro udržení konkurenceschopnosti by se zcela jistě měly zohledňovat nejnovější trendy, jak ve wellness (saunové a masérské rituály), tak fitness oblasti, či zdravotnická ošetření těla a pleti frakčním laserem apod.

V průběhu minulých let pracovalo ve wellness centru 16 až 25 pracovníků, stav se mění. V celých lázních je praktikováno systematické vzdělávání, v Aqua viva tomu není jinak. Školení probíhají pravidelně, stejně tak obnovování kurzů podle platných zákonů, nařízení a vyhlášek.

Nad rámec probíhají i speciální semináře s rychlou záchrannou službou. Co se týče masáží, jednou měsíčně se koná sjednocování postupů. To vše vede k vysoké úrovni profesionality služeb a pracovníků wellness centra. V souvislosti s platovým ohodnocením je situace ve wellness centru obdobná jako v jiných podnicích stejného zaměření.

Co se týče návštěvnosti centra během roku, situace kolísá dle jednotlivých období, avšak míra vytíženosti je vysoká. Návštěvníky lze rozdělit na jednodenní a klienty na léčebném vícedenním pobytu zhruba v poměru 50:50. V průměru navštíví denně wellness centrum okolo 700, v letním období až 1200 klientů. [34, 51]

### **3.7. Rekonstrukce Lázní Aurora v roce 2011**

Jedním z podnětů rekonstrukce ubytovací části Lázní Aurora byla změna podmínek při financování lázeňské péče. Vedení zařízení se proto rozhodlo zaměřit se na hosty, kteří si lázeňské procedury hradí ze svých prostředků. Tito hosté mají zpravidla částečně jiné představy o svém lázeňském pobytu a více hodnotí právě ubytovací úsek. Rekonstrukcí prošel jak pavilon A tak pavilon B. V pavilonu A je nyní ubytování na nejlepší úrovni v rámci všech ubytovacích úseků lázní. Do pavilonu B byl přesunut nábytek a některá vybavení právě z pavilonu A a společně v kombinaci s novým nábytkem toto ubytování nyní nabízí kvalitní klasické vybavení a služby. Ubytování v pavilonu C je na standardní úrovni. Do pavilonu A byla pořízena nová okna, byly opraveny balkóny a interiéry jednotlivých pokojů a koupelen, rekonstrukce zasáhla i stravovací úsek, či vybavení pro elektroléčbu. Došlo také k dostavení požárního schodiště a venkovního vyhlídkového proskleného výtahu. Celková kapacita lůžek se zvýšila ze 450 na 547 lůžek. Během rekonstrukce pokojů došlo k prodloužení pokojů a k rozšíření jednolůžkových na dvoulůžkové pokoje, využity byly ocelové lodžie ukotvené na fasádě budovy. Rekonstrukce byla zahájena 18. listopadu roku 2011 a dokončena 30. května roku 2012. Projekt k rekonstrukci lázní zpracovala firma JPS J. Hradec s.r.o. a zhotovitelem byla společnost OHL ŽS, a.s., závod Česká republika, divize Plzeň. Hlavním investorem je město Třeboň, které na rekonstrukci využilo překlenovacího úvěru. Tento úvěr je splácen do roku 2014 a to z výše nájemného, které lázně městu platí. Rekonstrukce si vyžádala přibližně 160 milionů korun. Investice do rekonstrukce se dle statistik vedení zařízení začínají pomalu vracet. Podle vyjádření ekonomického ředitele lázní pana Ing. Martina Blažka od června roku 2012 stoupl výkon zařízení (tržby) do současné doby o 16 %. Od 1. ledna roku 2013 byly výsledky ovlivněny již zmíněnou změnou Indikačního seznamu chorob vhodných pro lázeňskou péči, kdy došlo k poklesu tržeb. [53, 54, 33]

### **3.8. Budování plaveckého bazénu v Bertiných lázních**

Plánované budování plaveckého bazénu by do jisté míry mohlo být považováno za reakci na změnu Indikačního seznamu chorob vhodných pro lázeňskou péči, potažmo financování lázeňské péče zdravotními pojišťovnami. V současné době se v Bertiných lázních nachází pouze menší bazén, který rozměry a ostatními parametry plně neodpovídá klasickému plaveckému bazénu. Důvodem vystavění plaveckého bazénu je mimo jiné přirozená potřeba neustálých oprav a rekonstrukcí, které se v zařízeních jakéhokoliv typu musí k udržení určitého standardu zákonitě provádět. V Bertiných lázních byla poslední velká rekonstrukce provedena v letech 1995 – 1996, která zařízení zajistila vysokou úroveň v tehdejších konkurenčním prostředí. V roce 2003 byla v areálu lázní vybudována restaurace Top – Spin. V průběhu let došlo také k zateplení budov lázní a výměně oken. V rámci další etapy bylo uvažováno o vytvoření wellness centra, od záměru však nakonec bylo upuštěno a přednost dostala právě rekonstrukce ubytovací části Aurory. Dá se tedy říci, že projekt plaveckého bazénu je přirozeným vyústěním potřeby neustálého inovování a udržování jak konkurenceschopnosti, tak klientely, a také rozšíření a zatraktivnění nabídky služeb. Součástí bazénu bude i nová vodoléčba a balneoprovoz.

Začátek stavby plaveckého bazénu je plánován na listopad roku 2013, dokončena by stavba měla být v květnu roku 2014. Stavební práce budou prováděny částečně za provozu. Stavba bude částečně financována ze zdrojů Evropské unie, prostřednictvím Regionálního operačního programu regionu soudržnosti NUTS II Jihozápad, v rámci kterého dostane zařízení na výstavbu přibližně 20 miliónů korun. Celkově by investice měla činit 72 miliónů korun. Náklady se dělí mezi na inženýrské práce, vytvoření projektu apod. a na práce stavební. Než bude dotace na stavbu přidělena, potřebné peníze budou zajištěny prostřednictvím smlouvy o financování od České spořitelny. Bertiny lázně, potažmo město Třeboň, si na stavbu vezme úvěr na 15 let, kdy každým rokem bude splácet 3 700 000 Kč.

Jedná se o klasický 19 metrů dlouhý bazén, který bude napojen na stávající halu s bazénem. Kromě samotného plaveckého bazénu a příslušenství, šaten apod. by v prostoru měla vzniknout nová vodoléčba, perličkové lázně, prostory pro masáže, podvodní masáže, laser, parafinové zábaly a plynové injekce. Bazén by se měl nacházet v prvním patře budovy lázní. Současná situace, kdy klasický plavecký bazén v Bertiných lázních chybí, je pro zařízení nepříznivá v tom směru, že část potenciálních klientů absence bazénu od pobytu, nebo návštěvy zařízení odrazuje. Vybudování bazénu je vhodným zatraktivněním nabídky služeb Bertiných lázní. [33, 60]



## 4. MARKETINGOVÝ VÝZKUM – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro zjištění spokojenosti a potřeb zákazníků byly zpracovány dva dotazníky, jeden pro průzkum situace a spokojenosti se službami v Lázních Aurora a druhý pro Bertiny Lázně. Dotazníky byly vytvořeny v české verzi a dále v anglické a německé mutaci. V případě Lázní Aurora bylo vytvořeno 100 dotazníků, vyplněno 79, což tvoří 79 %. Pro Lázně Aurora bylo vytvořeno 80 dotazníků a vyplněno 60, návratnost je tedy 75 %. Celkem bylo ze 180 dotazníků vyplněno 139, celková návratnost vyplněných dotazníků činí 77, 2 %. Dotazníky byly rozneseny do obou lázní, dále bylo uskutečněno aktivní vyhledávání jak dřívějších, tak současných hostů lázní. Sběr informací v rámci dotazníkového šetření se uskutečnil v období únor – duben 2013.

Samostatný výzkum autora je dále doplněn o informace z oficiálních lázeňských dotazníků distribuovaných v obou lázních. Přihlédnuto je hlavně k cenným připomínkám hostů lázní (týká se pouze Aurory za rok 2012, pro Bertu vyhodnocení pro tento rok ještě nebylo zpracováno). V následující tabulce jsou uvedeny nejčastější připomínky a poznámky lázeňských hostů.

Tabulka 6: Nejčastější záporné připomínky a hodnocení v Lázních Aurora pro rok 2012

<b>Léčebné služby</b>
špatné, nevhodné načasování procedur (v době snídaně, oběda, s velkými časovými rozestupy, cvičení po jídle)
rozdíly v přístupech odborných pracovníků – masérů, nedodržování předepsané doby masáže
neochotný personál včetně ošetřujících lékařů
obtížné přibydání dalších procedur
<b>Stravování</b>
často se opakující nabídka jídel při snídani
nekvalitní potraviny při snídani
pozdní otevírací doba
málo ovoce a zeleniny, žádné zákusky
<b>Ubytování</b>
špatné odvětrávání pokojů, společenských prostor a chodeb
neochotný a nepříjemný personál na recepci
drahé ubytování

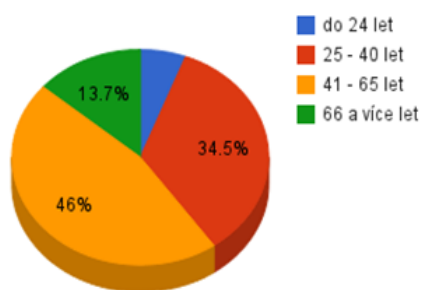
*Zdroj: vlastní zpracování dle oficiálního lázeňského dotazníku*

Z celkového počtu patnácti otázek v dotazníku vytvořeném autorkou (jak pro Auroru, tak pro Bertu) jich bylo 12 identických pro obě lázeňská zařízení. Tři zbývající jsou pak zaměřeny na zjištění specifických informací, v případě Bertiných lázní, stěžejních pro tuto diplomovou práci.

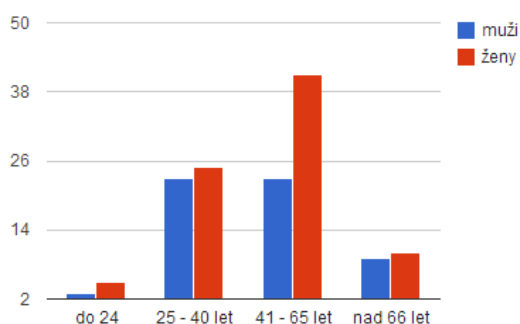
### Struktura respondentů dle věku a pohlaví

Ze 139 respondentů dotazníku k diplomové práci zhodnotilo pobyt celkem 58 mužů a 81 žen. Nejvíce respondentů se řadí do věkové kategorie 41 – 65 let, následuje skupina dotázaných ve věkovém rozmezí 25 – 40 let. Třetí v pořadí jsou respondenti ve věku nad 66 let a nejmenší podíl pak připadá na osoby mladší 24 let. Z grafu 3 je patrné, že z největšího počtu respondentů ve věkové kategorii 41 – 65 let převažují ženy, a to téměř o polovinu. Naopak nejméně žen připadá na kategorii do 24, avšak i mužských respondentů je v tomto věku nejméně. Celkem vyrovnanou skupinou, co se týče pohlaví, jsou respondenti ve věkovém rozmezí 25 – 40 let a nad 66 let. Důvodem této četnosti je časté trávení pobytu v lázních v páru.

Graf 2: Věk respondentů



Graf 3: Pohlaví respondentů dle věku



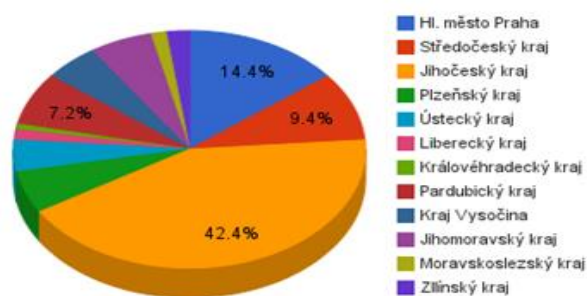
Zdroje: vlastní zpracování v aplikaci Google Docs

### Struktura respondentů dle místa trvalého bydliště a času stráveného v lázních

Nejvíce respondentů pochází z Jihočeského kraje (59 osob, tj. 42, 4 %), následují návštěvníci z hlavního města Prahy (20, 14, 4%) a Středočeského kraje (13, 9, 4%). Deset klientů přicestovalo z Pardubického kraje (7, 2 %), shodně osm pacientů pak z Plzeňského a Jihomoravského kraje (5, 8 %). Z kraje Vysočina navštívilo zařízení 7 osob (5 %), Ústeckého kraje 6 (4, 3%), stejný počet, tedy dva návštěvníci přijeli jak z Libereckého, tak Moravskoslezského kraje (1, 4 %) a jeden respondent pocházel z Královéhradeckého kraje.

Pro navrhovaný rozvojový plán wellness centra a dalších možností aktivit v okolí Bertiných lázních je velmi kladný fakt, že velké množství dotázaných (vícedenních i jednodenních klientů) pochází z Jihočeského kraje a shodně se vyjádřilo pro výstavbu lanového parku a solné jeskyně. Tím pádem je zde velká možnost i opakované návštěvy těchto provozů ze strany „místních“ obyvatel.

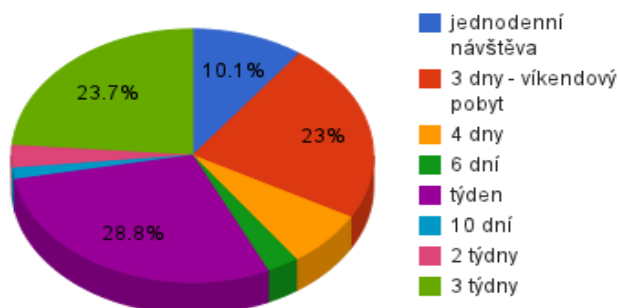
Graf 4: Poměr návštěvníků lázní dle místa trvalého pobytu



Zdroj: vlastní zpracování v aplikaci Google Docs

Do lázní přijelo nejvíce (40) respondentů strávit 1 týden, nejčastějším důvodem těchto hostů byla aktivní dovolená, relaxace a odpočinek, návštěva kulturních akcí a památek v okolí a v menší míře potom léčebný pobyt. Následovali hosté ubytovaní na 3 týdny (34), přičemž ti přijeli především na za léčebnou lázeňskou péči a relaxaci a odpočinkem. Víkendového pobytu využilo 32 respondentů, motivem byla relaxace a odpočinek v lázních a návštěva památek a dalších atraktivních míst v okolí. Jednodenní respondenti zavítali do lázeňského aqua parku a navštívili památky v okolí.

Graf 5: Poměr respondentů dle času stráveného v lázních



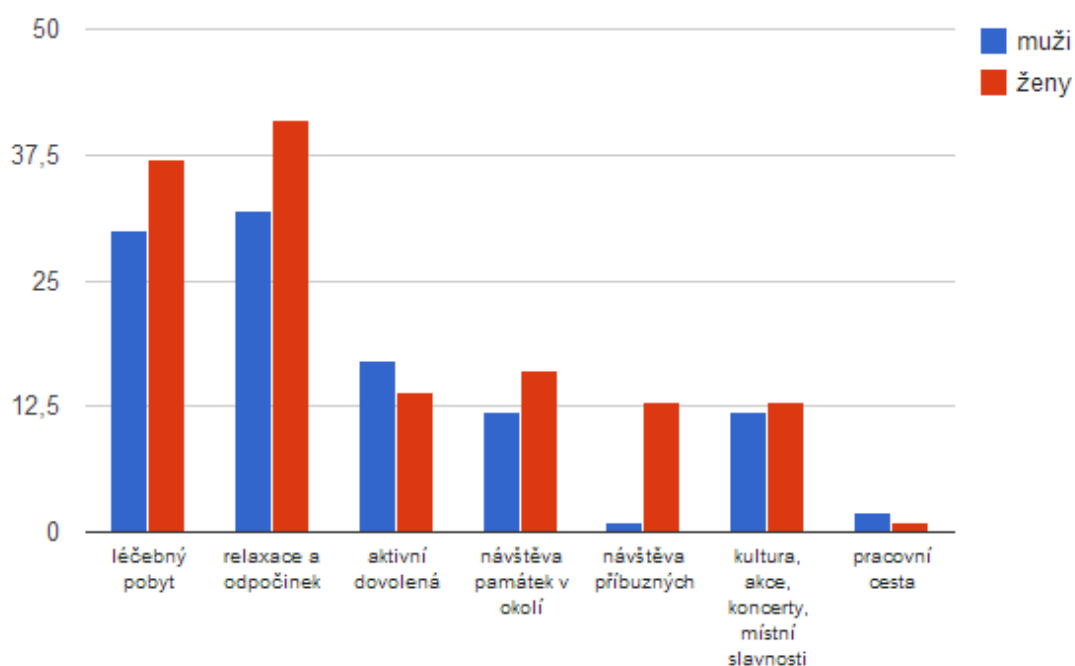
Zdroj: vlastní zpracování v aplikaci Google Docs

### Důvod návštěvy a zdroje informací o lázních

První otázka v dotazníkovém šetření směřovala k důvodu návštěvy Třeboně a ubytování v lázeňském zařízení. Hlavním důvodem návštěvy respondentů byla relaxace a odpočinek a také léčebný pobyt. Oba dva zmíněné důvody uvedlo shodně více žen než mužů. Na léčebný pobyt a za relaxaci a odpočinkem přijelo nejvíce osob ve věkové kategorii 41 – 65 let. Nejčastějším důvodem pobytu respondentů ve věku nad 66 let byl léčebný pobyt, či rehabilitace po úrazech. Malé procento seniorů pak přicestovalo zároveň za relaxaci a odpočinkem. Aktivní dovolenou do lázní přijelo trávit více mužů, převládalo věkové složení 25 – 40 let. Zde se také promítl zájem nejmladší věkové skupiny osob do 24 let. Naopak senioři tuto možnost nezvolili vůbec.

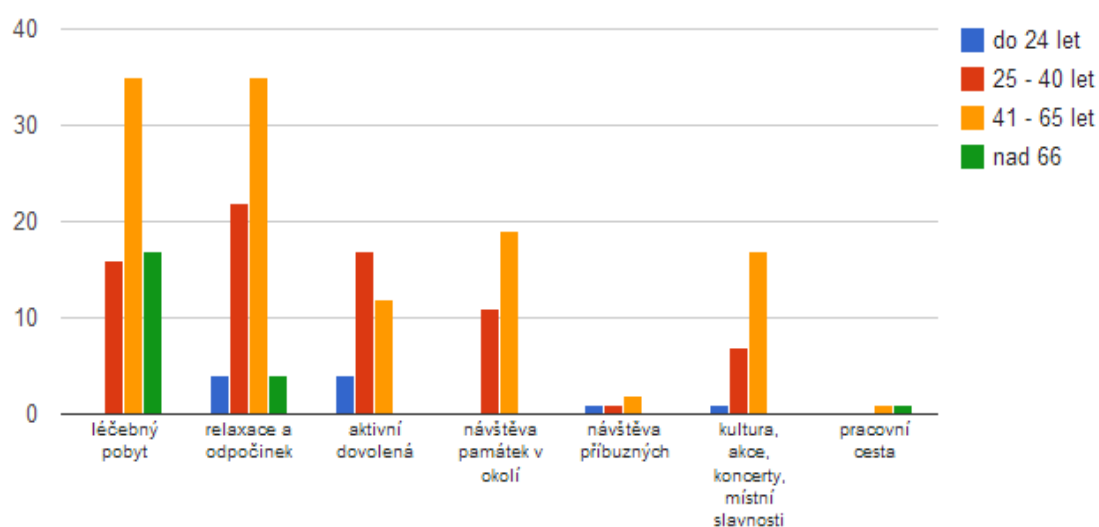
Za návštěvou památek a okolí do Třeboně přijelo nepatrně více dotázaných žen, výrazněji převládala věková kategorie 41 – 65 let, následována kategorií 25 – 40 let. Za tímto účelem oproti tomu nepřicestoval nikdo z mladších 24 a starších 66 let. Poměrně malé procento všech dotázaných uvedlo jako důvod návštěvu příbuzných. Když už ano, převládaly ženy. Kultura, akce, koncerty a místní slavnosti přilákaly do Třeboně a lázní přibližně stejné množství mužů a žen ve věku od 41 do 65 let. Na služební cestu a z jiných důvodů (návštěva aqua parku, apod.) přicestovalo minimum dotázaných.

Graf 6: Důvod návštěvy dle pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování v aplikaci Google Docs

Graf 7: Důvod návštěvy dle věku respondentů

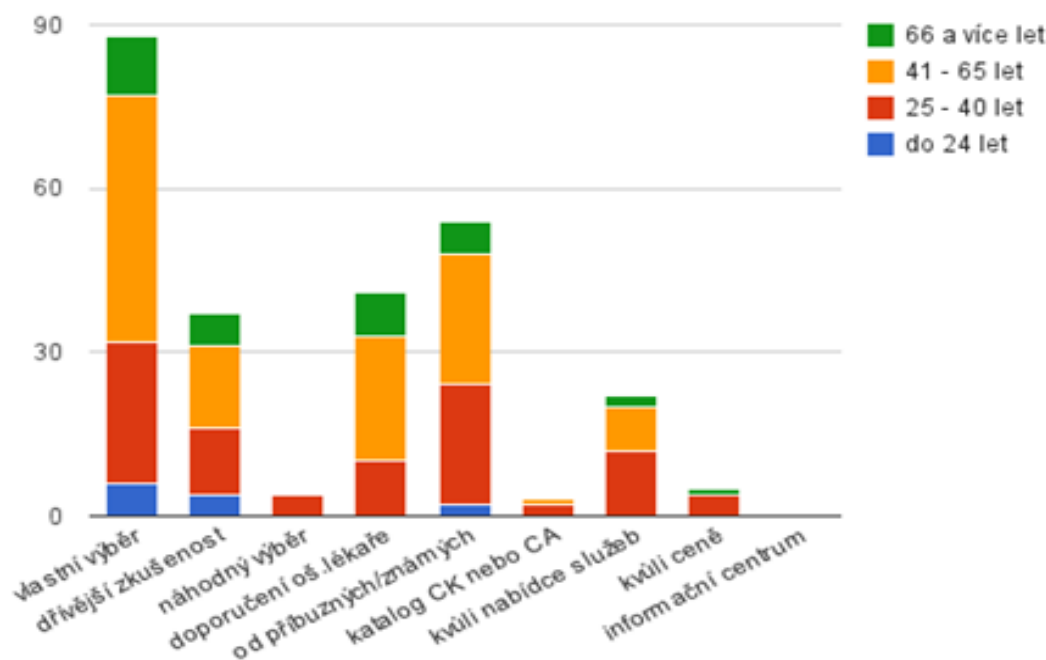


Zdroj: vlastní zpracování v aplikaci Google Docs

Respondenti do 24 let si služby zařízení a informace o něm vyhledali sami (6) nebo jej navštívili na základě dřívější pozitivní zkušenosti (4). Hosté ve věkovém rozmezí 25 – 40 let si zařízení taktéž vybrali sami (26), následovalo doporučení známých či příbuzných (22), shodně zvolili respondenti lázně na základě dřívější pozitivní zkušenosti a kvůli nabídce služeb (12). Deset respondentů zavítalo do lázní na doporučení ošetřujícího lékaře, 4 klienty přilákala cena služeb zařízení a dva hosté využili nabídky v katalogu cestovní kanceláře nebo agentury. Osoby ve věku od 41 do 65 let si lázně vybrali sami (45), od příbuzných a známých dostalo doporučení 24 klientů, 23 jich přijelo na doporučení ošetřujícího lékaře. Díky kladné dřívější zkušenosti zavítalo do zařízení 15 respondentů a 8 kvůli nabídce služeb. Hosté starší 66 let si zařízení také vybírali převážně sami (11), 8 dostalo doporučení od lékaře. Šesti respondentům pobyt doporučili známí a příbuzní, stejně jako 6 hostů se do lázní vrátilo díky kladné dřívější zkušenosti. Dvěma hostům se líbila nabídka služeb a jednomu ceny služeb lázní.

Dle oficiálních lázeňských dotazníků distribuovaných v zařízeních se pacienti v největší míře vyskytovali v lázních jako samoplátci (Berta, 189 respondentů – 55,6 %, Aurora, 825 respondentů – 60,9 %), dále pak zde byli v rámci komplexní léčby (Berta – 28,9 %, Aurora – 25,2 %) a příspěvkové léčby (Berta – 5,9 %, Aurora – 5,2 %).

Graf 8: Zdroje informací o zařízení a důvody výběru zařízení



Zdroj: vlastní zpracování v aplikaci Google Docs

### Spokojenost s jednotlivými službami

Co se týče spokojenosti s jednotlivými službami zařízení, výsledky jsou uvedeny dle navštívených zařízení. S rezervací služeb jsou respondenti v obou zařízeních shodně spokojeni, připomínky jsou vznášeny především k časování procedur, a to především v Lázních Aurora. Často jsou hosté nepokojeni s návazností jednotlivých procedur, a to zvláště v případě, přicestují-li v páru, či ve skupinkách více osob. Stížnosti se také objevují v souvislosti objednáváním extra procedur, kdy jsou hosté informováni o přeplněných kapacitách. V Bertě od ledna 2013 funguje nové oddělení – časování procedur, díky kterému by tento proces měl být plynulý a mělo by se tak zamezit nepříjemným situacím a časovým kolizím.

S jednáním a kvalitou hotelového personálu jsou v Auroře naprosto spokojeni, pouze občas se objevuje stížnost na nepříjemné recepční, či hotelové pokojské. V Bertiných lázních je většina respondentů s touto službou spokojena.

Co se týče prostředí společenských prostor, dotazovaní jsou v obou lázních až na menší množství ovšem poměrně platných připomínek (na Auroře kromě toalet v bezbariérových pokojích, chybí bezbariérové WC, např. u sportovního baru), se stavem spokojeni. Velmi spokojeni jsou dotázaní hosté s hotelovými pokoji a koupelnami v Lázních Aurora, což je ve velké míře spojeno s rekonstrukcí ubytovacího úseku v roce 2011. Z celkem 60 dotázaných hostů jich 37 (62 %) uvedlo, že lázně navštívilo jak před, tak

po rekonstrukci a celkem 36 (97 %) z nich je s provedenými změnami spokojeno, pouze jeden dotázaný (3 %) uvedl, že spokojen není.

Se službami ošetřujících lékařů, odborného personálu a s léčebnými procedurami jsou respondenti velmi spokojeni v obou lázeňských zařízeních. Nespokojeny byly v Auroře pouze 3 % dotázaných. Nejčastěji si hosté stěžují na rozdíly v poskytovaných službách jednotlivých pracovníků a neochotu a nízkou úroveň empatie ošetřujícího personálu.

Celkem 57 % dotázaných je naprosto spokojeno s wellness zařízením v Lázních Aurora. V Bertiných lázních je největší procento se službami ve wellness oblasti “pouze” spokojeno 49 %. Nejčastěji si zde respondenti stěžují na nedostatečnou velikost bazénu.

V souvislosti se stravovacími službami v lázních dotázaní vyjadřují v obou lázních s prostory a zařízením a nabídkou restaurací a barů spokojenost, s jednáním a kvalitou pracovníků restaurací a jídelen jsou většinou velmi spokojeni. Nejčastější připomínky se týkají, obdobně jako v jiných oblastech provozu, občasné neochoty a nepříjemného chování personálu, a také se objevují stížnosti na malý výběr pokrmů při snídaních, či jejich nevyváženost a také na nekvalitní suroviny.

Docházkovou vzdálenost hodnotí velmi kladně především hosté Bertiných lázní, jelikož toto zařízení se nachází v poměrně velké blízkosti historického centra města. Lázně Aurora jsou od centra vzdáleny cca 2 kilometry. Z celkového počtu 60 dotázaných, by využilo turistický vláček od Aurory do centra 43 osob.

Tabulka 7: Porovnání spokojenosti s jednotlivými službami v obou zařízeních

rezervace služeb zařízení					
	<i>velmi spokojen</i>	<i>spokojen</i>	<i>spíše nespokojen</i>	<i>nespokojen</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
Aurora	38 %	40 %	8 %	2 %	12 %
Berta	44 %	52 %	3 %	4 %	0 %
jednání a kvalita hotelového personálu					
	<i>velmi spokojen</i>	<i>spokojen</i>	<i>spíše nespokojen</i>	<i>nespokojen</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
Aurora	40 %	32 %	10 %	2 %	17 %
Berta	42 %	44 %	4 %	3 %	8 %
prostředí společenských prostor (zařízení, čistota, vzduch)					
	<i>velmi spokojen</i>	<i>spokojen</i>	<i>spíše nespokojen</i>	<i>nespokojen</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
Aurora	43 %	48 %	3 %	0 %	5 %
Berta	29 %	62 %	5 %	0 %	4 %
hotelový pokoj (zařízení, čistota, vzduch, hluk)					
	<i>velmi spokojen</i>	<i>spokojen</i>	<i>spíše nespokojen</i>	<i>nespokojen</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
Aurora	53 %	28 %	2 %	0 %	17 %
Berta	23 %	52 %	11 %	3 %	11 %
hotelová koupelna (zařízení, čistota, vzduch)					
	<i>velmi spokojen</i>	<i>spokojen</i>	<i>spíše nespokojen</i>	<i>nespokojen</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
Aurora	52 %	28 %	2 %	0 %	18 %
Berta	25 %	57 %	6 %	0 %	11 %
služby lékařů, odborného personálu					
	<i>velmi spokojen</i>	<i>spokojen</i>	<i>spíše nespokojen</i>	<i>nespokojen</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
Aurora	48 %	25 %	3 %	3 %	20 %
Berta	54 %	34 %	4 %	0 %	8 %
léčebné procedury					
	<i>velmi spokojen</i>	<i>spokojen</i>	<i>spíše nespokojen</i>	<i>nespokojen</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
Aurora	48 %	30 %	7 %	0 %	15 %
Berta	47 %	42 %	4 %	0 %	8 %
wellness zařízení					
	<i>velmi spokojen</i>	<i>spokojen</i>	<i>spíše nespokojen</i>	<i>nespokojen</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
Aurora	57 %	35 %	7 %	0 %	2 %
Berta	32 %	49 %	14 %	1 %	4 %
prostory a zařízení restaurace a baru					
	<i>velmi spokojen</i>	<i>spokojen</i>	<i>spíše nespokojen</i>	<i>nespokojen</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
Aurora	40 %	50 %	5 %	2 %	3 %
Berta	37 %	52 %	4 %	0 %	8 %
jednání a kvalita pracovníků restaurace					
	<i>velmi spokojen</i>	<i>spokojen</i>	<i>spíše nespokojen</i>	<i>nespokojen</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
Aurora	45 %	38 %	10 %	3 %	3 %
Berta	43 %	41 %	8 %	1 %	8 %
stravování v hotelové restauraci					
	<i>velmi spokojen</i>	<i>spokojen</i>	<i>spíše nespokojen</i>	<i>nespokojen</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
Aurora	40 %	43 %	8 %	3 %	5 %
Berta	41 %	44 %	6 %	1 %	8 %



### Pokračování tabulky 7

docházková vzdálenost do centra a dalších částí města					
	<i>velmi spokojen</i>	<i>spokojen</i>	<i>spíše nespokojen</i>	<i>nespokojen</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
Aurora	17 %	50 %	28 %	5 %	0 %
Berta	67 %	27 %	3 %	3 %	1 %

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Kvalita služeb ku ceně služeb**

Další otázka v dotazníkovém šetření se týká názoru respondentů na kvalitu nabízených služeb ve vztahu k ceně těchto služeb. V Auroře i Bertě je dle respondentů poměr kvalita/cena v oblasti ubytovacích služeb spíše odpovídající (Aurora – 24 osob, tj. 40 %, Berta – 44 osob, tj. 56 %). Poměr ve stravovacích službách dle dotazovaných opět spíše odpovídá (Aurora – 27 osob, tj. 45 %, Berta – 39 osob, tj. 49 %). Kvalita léčebných služeb zcela odpovídá ceně v Lázních Aurora dle 23 dotázaných (38 %) a v Bertiných lázních spíše odpovídá dle 35 respondentů (44 %). U doplňkových služeb kvalita ceně spíše odpovídá v obou zařízeních (Aurora – 26 osob, tj. 43 %, Berta – 43 osob, tj. 54 %).

*Tabulka 8: Odpovídající poměr kvality a ceny v lázeňských zařízeních*

Ubytování					
	<i>Ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>ne</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
Aurora	32 %	40 %	13 %	3 %	12 %
Berta	22 %	56 %	9 %	5 %	9 %
Stravování					
	<i>Ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>ne</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
Aurora	27 %	45 %	18 %	5 %	5 %
Berta	29 %	49 %	16 %	3 %	3 %
léčebné procedury					
	<i>Ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>ne</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
Aurora	38 %	35 %	12 %	2 %	13 %
Berta	37 %	44 %	9 %	3 %	8 %
doplňkové služby					
	<i>Ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>ne</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
Aurora	32 %	43 %	12 %	2 %	12 %
Berta	24 %	54 %	13 %	4 %	5 %

*Zdroj: vlastní zpracování*

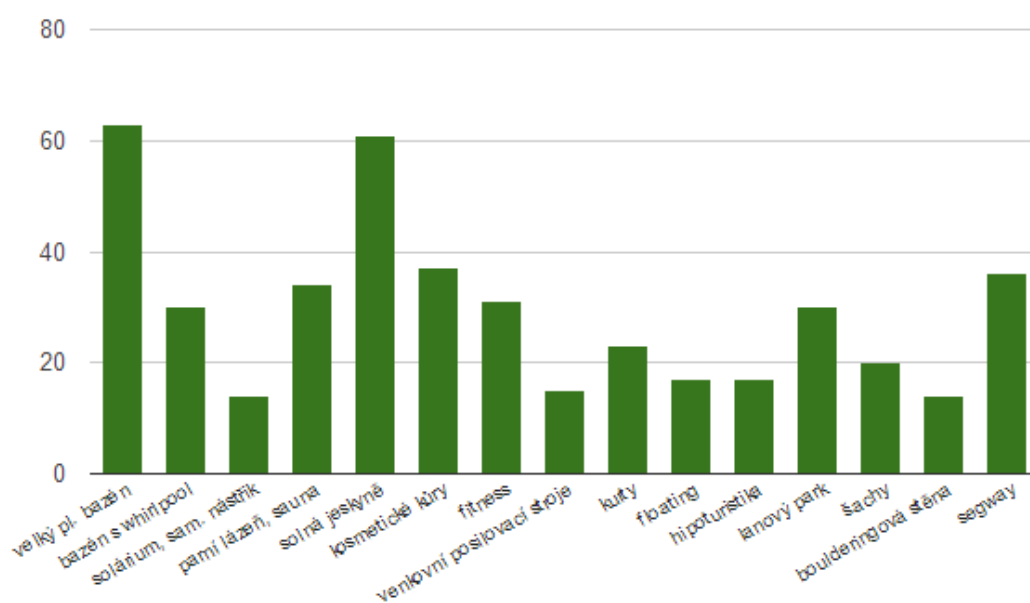
### **Ochota zařízení znovu navštívit a doporučení příbuzným a známým**

Z celkového počtu 139 respondentů by jich 129 navštívené lázně bylo ochotno znovu navštívit, naopak 10 hostů by zařízení kvůli nespokojenosti již nenavštívilo. V těchto případech byl hlavním důvodem v Auroře nepřijemný ošetřující personál, nekvalitní strava a nemožnost doobjednat si léčebné procedury. V Bertě pak personál restaurace, malá nabídka a nízká kvalita jídla, zastaralé vybavení a zařízení pokoje a vysoká cenová relace služeb. Lázně by doporučilo příbuzným a známým celkem 128 dotázaných, 11 by lázně dále nedoporučilo.

### Wellness zařízení v Bertiných lázních a možnosti dalších aktivit v okolí lázní

Stěžejní otázka týkající se wellness zařízení a možností aktivit v okolí Bertiných lázní směřovala k ochotě navštívit tato místa. Z celkového počtu 79 respondentů by jich 100 %, tj. 79 osob uvítalo rozšíření wellness služeb a možnost dalších zajímavých aktivit v okolí lázní. S navrhovanými možnostmi souvisí i dotaz na spokojenost se současným bazénem v Bertiných lázních. Celkem 46 respondentů (58 %) uvedlo, že stávající bazén je nedostatečný a zároveň 68 (86 %) by v zařízení uvítalo velký plavecký bazén. Vícekrát zmíněným faktem je také neexistence venkovního bazénu s částečným celoročním provozem, který je možno doplnit o další atrakce, jakými jsou například umělé vlnobití, speciální zážitkové bazény, protiproudy, masážní trysky, či dětské brouzdaliště s mělkým dnem. V následujícím grafu jsou znázorněny požadavky respondentů na kvalitní wellness centrum a aktivity v okolí.

Graf 9: Požadované vybavení, zařízení wellness centra a nabídka dalších aktivit



Zdroj: vlastní zpracování v aplikaci Google Docs

Tabulka 9: Souhrnný přehled požadovaných prvků do wellness centra a možností aktivit v okolí

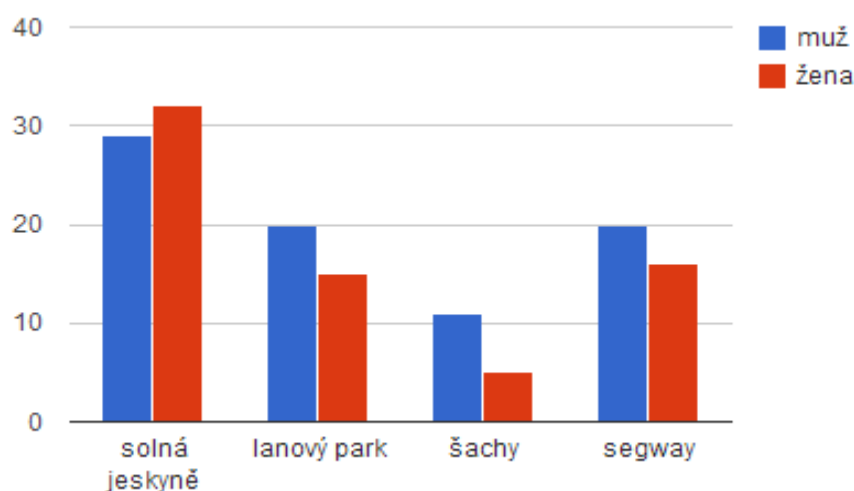
Prvky	Počet respondentů	Stav v zařízení (lze/nelze využít)
velký plavecký bazén	63	Plánováno
solná jeskyně	61	Není
kosmetické kůry	37	Možno
Segway	36	Není
parní lázeň, sauna, ceremoniály	34	částečně možno
Fitness	31	Možno
bazén s Whirlpool	30	Možno
lanový park	30	Není
Kurty	23	Možno
Šachy	20	Není
Floating	17	Možno
Hipoturistika	17	Není
venkovní posilovací stroje	15	Možno
solárium, samoopalovací nástřík	14	Možno
boulderingová stěna	14	Není

*Zdroj: vlastní zpracování*

Graf a následná tabulka zobrazují preference dotázaných hostů v souvislosti s vybavením a zařízením wellness centra a možnostmi dalšího vyžití v okolí Bertiných lázní. Ke své spokojenosti nejvíce požadují velký plavecký bazén, dle kladného počtu ohlasů v dotazníkovém šetření dále sestupně solnou jeskyni, či poskytování kosmetické péče. Zaujala je také možnost vypůjčení dvoukolého dopravního prostředku segway. V zařízení by neměla chybět parní lázeň se saunou a saunovými ceremoniály, prostory pro fitness a bazén s Whirlpool. S poměrně velkou odezvou se setkal i návrh vybudování malého lanového parku v okolí lázní, pro ten se pozitivně vyjádřilo 30 respondentů. Celkem 23 dotázaných považuje za dobrý nápad kurty na tenis a squash. Pro možnost zahrát si partii šachu přímo v bazénu, dle zahraničního vzoru, se kladně vyjádřilo 20 dotázaných. Dle 17 respondentů by ve wellness centru neměl chybět floating. Možnost vyjíždky na koních v blízkém parku jako zajímavou volnočasovou aktivitu shledalo 17 dotázaných. Venkovní posilovací stroje uvedlo 15 osob, solárium či kabinu pro samoopalovací nástřík společně s boulderingovou stěnou pak 14 (převážně lidé do 40 let věku).

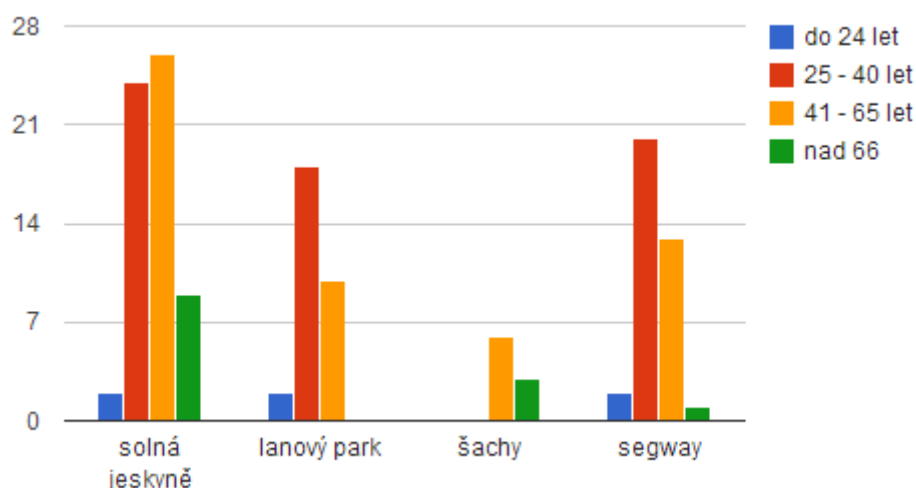
Jako návrh pro níže uvedený podnikatelský plán poslouží ta zařízení, která byla respondenty zvolena jako zajímavý nápad a která se v Bertiných lázních a jejich okolí nenacházejí. Těmito návrhy jsou solná jeskyně, dvoukolý dopravní prostředek segway, malý lanový park a vybavení pro partii šachu přímo v bazénu. Pro návrhy, které budou zakomponovány do rozvojového plánu, byla stanovena hranice minimálně 20-ti kladných hlasů od dotázaných osob. Velký plavecký bazén je v současné době již v plánu a další navrhované možnosti nenabývají většího významu.

Graf 10: Preference zvolených návrhů dle pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování v aplikaci Google Docs

Graf 11: Preference zvolených návrhů dle věku respondentů



Zdroj: vlastní zpracování v aplikaci Google Docs

Z uvedených grafů je patrné, že solnou jeskyni nepatrně více preferují ženy. Zároveň by solná jeskyně byla nejvíce využita segmentem klientů ve věkové kategorii 25 – 40 let a 41 – 65 let (50 respondentů). Muži podle očekávání upřednostňují všechny ostatní navrhované možnosti. Lezecká lanová dráha by byla využita jak větším počtem mužů, tak žen především ve věkové kategorii 25 – 40 let (18). Lanovou dráhu by naopak nenavštívil žádný z dotázaných hostů starší 66 let, což lze při zohlednění aktivit v takovémto parku předpokládat. Viditelný je rozdíl mezi zájmem o hru šachy, kdy tuto možnost dvakrát tolik mužů, než žen. U možnosti rozehrát partii šachu přímo v bazénu oproti tomu neprojevil zájem nikdo z dotázaných do 24 let a ve věkovém rozmezí 25 – 40 let. Vozítka segway by byla využita opět nepatrně více muži (20), avšak rozdíl

mezi zájmem mužů a žen (16) není až tak veliký. Možnost projet se po okolí lázní zaujala především respondenty ve věkové kategorii 25 – 40 let (20) a dále i celkem velký počet dotázaných mezi 41 – 65 lety (10).

## 5. NÁVRHOVÁ ČÁST

### 5.6. Návrhy na zlepšení v kontextu trendů v lázeňství a wellness

Stejně jako je tomu u postupů a procesů v jiných podnikatelských oborech, tak i procesy v hotelnictví a gastronomii podléhají vývoji a jsou úzce ovlivňovány určitými faktory. Pro výnosné podnikání může být do jisté míry celkem zásadní, jak podniky dokáží spojit chod zařízení a aktivity s trendy, může to být velmi výhodné pro marketingovou oblast a prosperitu podniku.

#### 5.6.1. Top trendy v lázeňství a wellness pro rok 2013

Pro třeboňské lázně je možno navrhnout drobnější úpravy v nabídce služeb v souvislosti s aktuálními trendy v oblastech ubytování, léčení, relaxace a regenerace. Důležité je i správné zacílení nabídky lázeňských zařízení.

- **Zdravé hotely**

Kromě obecné expanze wellness a fitness provozů do hotelů a jejich vzájemného prolínání, dále pak orientování se ve větší míře na odpočinek a relaxaci, je trendem i posun od tradiční nabídky pokrmů a nápojů ke zdravějším variantám. Důležitá je podpora zdravého životního stylu. V jídelních lístcích se objevuje bezlepková dieta, vegetariánská, veganská strava, apod. Trendem je také využívání služeb soukromých dodavatelů – místních farem zabývajících se pěstováním zdravých potravin. [62]

- **Kontakt s přírodou, péče o chodidla**

Další módností je návrat k přírodě a kontaktu s ní prostřednictvím půdy, či země. Zavádějí se terapie založené na chůzi na boso, běžná doprovodná relaxační hudba je nahrazována reálnými zvuky přírody a využívány jsou například i klasické přírodní barvy. S tématem souvisí u žen oblíbená péče o chodidla, kdy se ošetřující pracovník či masér snaží zmírnit bolesti způsobené nošením nevhodné obuvi. Navazují cvičební techniky, například stále více se rozšiřující novinka foot fitness, díky kterým lze bolestem chodidel předcházet. Foot fitness je založeno na protahování prstů a využívání při chůzi celé plochy chodidla. Snahou terapeuta je i vštípit pacientovi základní zásady správné každodenní péče o nohy. [63]

- **Ayurveda a léčení stresu**

Ayurveda je tradičním léčebným procesem, jež pochází z Indie. Cílem metody je navození duševní pohody a zlepšení zdravotního stavu člověka. Využívá se hojně při léčbě stresu, nebo

při takzvaném syndromu vyhoření. Při poskytování léčby touto metodou se často klade důraz i na prostředí, interiéry a atmosféru. Vytváří se ucelená nabídka služeb, včetně výživového poradenství, cvičení, relaxačních metod a dalších procedur. [29, 62]

- **Zaměřeno na muže**

Zvýšená péče o vizáž, zdravé tělo a ducha už není výhradně ženskou záležitostí. V současné době se o tuto oblast začínají zajímat i muži, kteří často využívají služeb manikérů či pedikérů, masérů, kadeřnic i kosmetiček. Trendem je co nejvíce propracovaná nabídka wellness služeb pro muže, obsahující mimo jiné i možnosti depilace a jiné specifické kosmetické a beauty služby. [62]

- **Jasněji vymezené cílové segmenty**

V kontextu se změnou indikačního seznamu a financování péče pojišťovny je dobrou cestou k povzbuzení poptávky jasněji vymežit skupiny hostů, na které se restrikce poskytované péče nebude vztahovat. Zaměřit se lze například na seniory, zaměstnance, těhotné ženy, či rodiny s dětmi. V určitých zařízeních se například poskytují dětské masáže, kojenecké masáže, masáže batolat apod. Zajímavým nápadem je například i čokoládová koupel pro děti. Jedná se o příjemnou a zábavnou činnost s relaxačními a regeneračními účinky, která je pro tuto věkovou kategorii velmi vhodným ztraktivním léčebných služeb. Wellness už není záležitostí pouze dospělých. Vzhledem ke zhoršujícím se životním návykům, zvláště těm pohybovým a stravovacím, dochází k růstu dětské obezity a nejrůznějším poruchám příjmu potravy. Rodiče jistě přivítají terapie pro své ratolesti pod dozorem odborníků. Počet rodinných návštěv wellness center se začíná zvyšovat a tento segment skýtá do budoucna velký potenciál, a proto je vhodné nabídku služeb náležitě přizpůsobit. Teenageři také představují perspektivní segment. V současné době se poměrně často starají o svůj vzhled, životní styl, učí se správně pečovat o pleť, zdravě se stravovat, efektivně cvičit a relaxovat a také zvládat stres.

### **Návrh balíčku – SPECIÁLNÍ POBYTY PRO TĚHOTNÉ**

*Jedno i vícedenní balíček je určen pro těhotné ženy v celém stadiu těhotenství, vyjma výrazně pokročilého těhotenství. Péče zahrnuje masáže horních i dolních končetin, péči o pokožku za účelem předcházení tvorby strií během těhotenství, lymfatickou drenáž, apod.*

- **Vybrané značky a šetrnost k životnímu prostředí**

Velkým trendem je využívat přípravky jak šetrné k životnímu prostředí, tak ty od lokálních tuzemských výrobců, stejně jako je tomu u potravin. Typickým příkladem je wellness biokosmetika od českého výrobce Saloos.

- **Zumba**

Zumba je hitem již několika posledních let. Jedná se o speciální fitness program s tanečními a aerobními prvky. Zumba přináší psychické i fyzické uvolnění, její provozování je vhodné proti stresu. Během cvičení dochází k uvolňování endorfinu – tzv. hormonu štěstí. Lekce zumbly pod vedením kvalitního lektora by v nabídce wellness a fitness centra neměly chybět.

- **Medical wellness a (nejen) senioři**

Česká populace stárne. Seniorů přibývá, a proto je vhodné soustředit svou nabídku tímto směrem. Kvalitní nabídka wellness procedur a zařízení v kombinaci s lékařskými službami by měla napomoci tzv. aktivnímu stárnutí. V zahraničí je medical wellness (spojení wellness s lékařskými postupy) rozšířeno již na vysoké úrovni, v České republice se již také začíná prosazovat v podobě programů na podporu zdraví, modelaci těla, anti-aging, apod. [63]

### **Návrh balíčku – HUBNĚTE POD VEDENÍM ODBORNÍKŮ**

*Minimálně 14 – ti denní pobyt v zařízení se zajištěním sportovního instruktora a návštěv cvičišť. Klient je několikrát denně veden k pohybovým aktivitám, které jsou naplánovány dle výstupů z vyšetření, které pobytu předchází a je součástí tohoto balíčku. Součástí balíčku je nastínění správných stravovacích návyků podpořené speciální stravou v hotelové jídelně a spolupráce s dietologem.*

- **Spa a wellness se zážitkem**

V současné době objevuje zájem o lázeňskou a wellness péči spojenou s různými zážitky. Hovořit lze například o spojení spa a wellness s gastroturistikou. Vzhledem k tradicím a zázemí města Třeboň (třeboňský kapr, pivovar Regent) lze uvažovat o rozšíření nabídky o gurmánské zážitky. Další módností je relaxace šitá na míru, kdy má klient možnost naplánovat si celý svůj pobyt dle nabídky služeb a procedur, a to včetně hudby, či pokojové teploty. Trendem je také zážitkové saunování, respektive saunové ceremoniály, při kterých se o zábavu a zmíněný zážitek postará odborník – saunér, který vybere speciální vonnou esenci, vstoupí do sauny a provádí ceremonii. Nechybí polévání kamenů vodou s vonnou esencí, víření vzduchu vějíří a parní nárazy ručníkem. Tyto ceremoniály mohou být doplněny o další zajímavé prvky. Například pivní ceremoniál je obohacen o nabídku nealko piva při začátku akce, jindy je hostům zprostředkována podívaná se světelnými efekty, tematickou hudbou, speciálně nalíčeným saunérem v kostýmu, apod. [29, 64]



## 5.6.2. Trendy v lázeňství v Evropě a ve světě dle vybraných zemí

Inspiraci pro zatraktivnění služeb je třeba čerpat i v zahraniční a držet tak krok s poskytovateli lázeňských a wellness služeb v jednotlivých tradičních lázeňských oblastech a zemích. Pro lázně v Třeboni lze navrhnout několik novinek, které jsou v ostatních vybraných zemích součástí úspěšného fungování a prosperity lázeňských a wellness zařízení, přičemž v závěru kapitoly jsou uvedeny ty oblasti a aktivity, které by se daly v Bertiných lázních a navrhovaném wellness centru využít.

### Maďarsko

Lázeňství patří v Maďarsku k vysoce tradičním oborům. Přírodní léčivé zdroje – termální vody, kterých se po celé zemi nachází více než tisíc, jsou hojně využívány po celá staletí. Významným lázeňským městem se světovým věhlasem je hlavní město Budapešť. Toto místo nabízí nejen památky, specifickou maďarskou gastronomii, či kulturu, ale také zařízení pro odpočinek, relaxaci a léčení. Celkem se ve městě nachází 9 lázeňských podniků. Budapešť se nachází na geologickém zlomu, na povrch země zde vyvěrá okolo 120 termálních pramenů. Jednotlivé lázeňské komplexy se liší zaměřením a procedurami, je však patrné, že dnes již nestačí pouze využívat přítomná zřídla a stavět na nic celý koncept lázní (i když je to základní stavební prvek), ale cílit i na jiné oblasti provozu. Každé z těchto devíti zařízení má své specifika, jak do architektonického zpracování, tak do nabídky ostatních služeb. Dominantou městských lázní Rudas je například turecká kupole. Nachází se zde také prostory vyhrazené pouze pro muže, kteří podle stanovených pravidel musí nahradit klasické plavky bederními rouškami. Návštěvníci maďarských lázní mohou vyzkoušet typickou aktivitu Maďarů v lázních – šachovou partii přímo v termální koupeli. Maďaři, vědomi si nepřítomnosti moře, nahrazují tento nedostatek v lázeňských komplexech speciálním rozšiřováním nabídky termálních lázní o zajímavé atrakce v aquaparcích s termální vodou a wellness centra s mnoha zajímavými prvky. K dispozici zde návštěvník má například umělé vlnobítí, či tzv. speciální zážitkové bazény, bio saunu, solné jeskyně, soft saunu, či waitankung (východní pohybová terapie). [55]

### Slovensko

Slovensko se také vyznačuje přítomností léčivých zdrojů. Lázeňská místa čerpají užitek z termálních minerálních vod, léčivého sirného bahna, využívají se zde také speciální byliny ve spojení s moderní balneologií. Opět se zde nenachází pouze klasické lázně s typickými léčebnými procedurami, ale zařízení jsou rozšířena o wellness, aquaparky, sport parky a další prostory pro různé aktivity. Slavné jsou lázně Piešťany, či Velký Meder na jihu země. Pro lázně v Piešťanech jsou jedinečným prvkem bazény s přírodním dnem. Velký Meder

má mimo klasické lázeňské a wellness vybavení k dispozici venkovní polokrytý sedací bazén, dětský bazén s hracími prvky (trysky ve tvaru hada, trychtýře, malá skluzavka). Lázně mají výhodu v přítomnosti nedaleké nejdelší lanové dráhy na Slovensku – Tarzania, jelikož ta přináší velkou výhodu v nabídce doplňkových služeb zařízení. Dráha se nachází v lesoparku poblíž lázní a čítá dvě okolo 650 metrů dlouhé překážkové trasy. [56]

### **Belgie**

Belgie je rodnou zemí lázní, respektive jejich nazvu "spa". V belgických Antverpách se nachází stejnojmenné městečko a okolo něj vyvěrá na 300 pramenů minerálních vod. Město nejvíce proslavil pramen Géronstère, který obsahuje přibližně 25 různých prvků. I zde se jako v českých lázních využívá rašelina, která pomáhá k léčení revmatických onemocnění. Město se vyznačuje také dobře promyšleným doprovodným systémem a nabídkou aktivit, v polovině 18. století zde vzniklo údajně první kasino na světě. Zábava a další kulturní možnosti ve městě ve spojení s lázeňskými službami dávají městečku nesmrtelnost. V současné době se zájmu těší největší belgické přímořské lázeňské letovisko Ostende se čtyřmi sty metrů dlouhou promenádou lemovanou lázeňskými domy, hotely a bary. Rekreační a léčebné v místních lázních zpestřují místní vyhlášené maškarní slavnosti, či jazzový festival. [57] Je patrné, že pro lázeňská zařízení je důležité sledovat kulturní dění v místě, může to významně posloužit nabídce i tvorbě produktů těchto zařízení.

### **Nový Zéland**

Termální koupaliště a lázně na Novém Zélandu čerpají taktéž z přítomnosti množství ze země vyvěrajících pramenů a zřídél, které se zde začaly v minulosti objevovat po posunu tektonických desek a četných zemětřeseních. Jedná se o poněkud jiné "lázeňství", než výše zmiňované příklady. Pro zdejší krajinu je typické množství venkovních koupališť a vířivých bazénků, jejichž pohonem je sama příroda. Jedním z oblíbených cílů na severním ostrově je město Rotorua, kde se nachází park Kuirau. Specialitou tohoto parku je existence množství bazénů s léčivou minerální vodou, gejzíry a jezírka s horkým bahnem, ke kterým navíc vedou cestičky propletené celým parkem. Dále zde návštěvník může shlédnout malé akvárium s tropickými rybami, termální brouzdaliště, také zahrady a využít místa pro pikniky. Pro rekreaci při pobřeží Nového Zélandu, v místě zvaném Hot Water Beach, jsou zajímavým specifickým podzemní horké prameny. V období odlivu přicházejí na pláž rekreanti a turisté s lopatami a vykopávají si vlastní malé bazénky ve snaze se v nich posléze ohřát. Vydatnost pramenů není příliš velká, nicméně i tak jde o velmi zajímavou a zábavnou činnost a zpestření při trávení dovolené či léčebného pobytu. [58, 59]

### Návrhy pro Lázně Aurora a Bertiny Lázně

Z výše uvedených výstupů z dotazníkového šetření, kde byly některé návrhy dle trendů v zahraničí zohledněny, vyplývá, že hosté Bertiných lázní by uvítali možnost rozehrát partii šachu přímo v bazénu lázeňského zařízení, dále by si nenechali ujít návštěvu solné jeskyně. Preferovali by také saunová zařízení, z trendů lze doporučit bio saunu či soft saunu. Co se ostatních doporučení a názorů respondentů týče, zajímavým návrhem je dále vybudování lezecké lanové tratě v blízkosti lázní.

V neposlední řadě je třeba věnovat pozornost místním třeboňským tradičním slavnostem a událostem a co nejvíce je implementovat do nabídky doplňkových a doprovodných programů lázní a následně zprostředkovat široké veřejnosti. Vzhledem k nově fungující Třeboňské lázeňské televizi a již déle vydávanému magazínu Lázeňská Pohoda to pro třeboňské lázně není velkým problémem.

Na základě dalšího zjištění během dotazníkového šetření, kdy je z celkového počtu 60 respondentů jich 29 (48 %) „pouze“ spokojeno s prostředím společenských prostor, lze navrhnout pořízení nějakého příjemného elementu do těchto prostor. V Lázních Aurora by mohlo být například instalováno akvárium s tropickými rybami.

### **5.6.3. Světové trendy v jednotlivých oblastech provozu**

Ve světovém a domácím hotelnictví a gastronomii jsou nynějšími novinkami níže zmíněné trendy. Pro lázeňská zařízení lze tyto trendy doporučit v souvislosti se zvýšením konkurenceschopnosti v podnikatelském oboru a místní působnosti podnikání, především tedy v oblasti poskytovaných ubytovacích a stravovacích služeb.

### Hotelové vybavení a design 2012

Na vybavení, zvláště pokojů, bývají v ubytovacích zařízeních vznášeny připomínky velmi často. V tomto směru je dobré sledovat trendy v hotelovém vybavení a designu a situaci na světových trzích. V každém případě by se neměl opomíjet tzv. zelený trend. V průzkumu provedeném v evropských hotelech bylo zjištěno, že 63% hostů otázka ekologie a udržitelného rozvoje zajímá a jsou jí ovlivňováni při rozhodování o ubytování, což by mohlo přimět každého hoteliéra k zamyšlení se nad tímto tématem. Udržitelný rozvoj sestává ze tří hlavních pilířů – ekologie, ekonomie a sociálního prostředí. Co se týče ekologie a s ní spojené úspory energie, zajímavým doporučením je investice do kvalitního software, který v dnešní době může zajistit jak bezchybné zpracovávání a vyhodnocování

požadavků klienta, podporu kvality služeb od rezervace po vystavení hostova účtu, tak řízení a optimalizaci spotřeby elektřiny. Všechny tyto prvky mohou vysoce přispět ke spokojenosti hosta a poskytnout mu pocit luxusu, který je v dnešní době měřen především bezchybným poskytováním služeb. [24]

Tabulka 10: Vybrané trendy v hotelovém designu pro rok 2012

Trendy	Charakteristika
<i>lobby bar</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>oživení klasické, jinak klidné místnosti, možnost připojení k internetu pro kontrolu e-mailové korespondence, letenek apod.</li> <li>prostor by měl sloužit k setkávání hostů a socializaci, dle možností zde lze zřídit oddělení pro doplňkový prodej, vytvořit jakési kiosky a poskytnout hostům netradičně strávený čas v době, kdy čekají na ubytování, či taxi apod.</li> </ul>
<i>wellness prvky v koupelnách pokojů</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>v prostoru volně stojící vana z kvalitního materiálu, skleněná umyvadla a vše dotváří doplňky typu froté županů, ručníků, předložek či přezůvek</li> <li>záleží na finančních i prostorových možnostech, stylu a ochoty poskytovatele inovovat.</li> </ul>
<i>hotelová restaurace</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>známý koncept otevřené kuchyně se „syčícím olejem a obratnými chvaty kulinářského umělce“, kdy host sleduje, jak je jeho pokrm připravován, sleduje kuchaře tzv. v akci.</li> </ul>
<i>výpomoc místních výtvarných a jiných umělců</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>osobitý projev výtvarníků může přispět ke specifické značce hotelu, či designu jednotlivých pokojů</li> <li>využit lze fotografie, obrazy či jiná umělecká díla, přičemž jedním z cílů je představit hostu příběh hotelu</li> </ul>
<i>spojování ryze venkovních prvků s těmi, které se využívají ve vnitřním prostoru.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>typickým příkladem je dřevěná či kamenná podlaha, která místnosti dodá nádech přírody</li> <li>lze využít například různé vodní dekorace či velké rostliny apod.</li> </ul>
<i>zelené hoteliérství</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>přátelský a vhodný přístup k životnímu prostředí je zároveň velkým lákadlem pro určité skupiny hostů, kterým prostředí, ve kterém žijí, není lhostejné</li> <li>důraz se klade na vytvoření nízkoenergetického prostředí, využívání velkých oken (pro více denního přirozeného světla), úsporných žárovek v pokojích a koupelnách.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle *Hotelier Magazine, In Style: Hotel Design Trends 2012*

### **Technologické trendy v hotelnictví**

Moderní technologie hýbou světem i v gastronomii a hotelnictví. Současná doba by se dala shrnout jako éra prudkého rozvoje technologií, již výše zmíněných sociálních médií apod. Revoluce spojená s tzv. chytrými telefony či *tablety* (ploché kapesní dotykový počítač) přináší mnoho výhod i do oblasti ubytovacích a stravovacích služeb. Při vhodně zvolené investici do technologických vymožeností doby může ubytovacím i stravovacím zařízením přinést jistou konkurenční výhodu. Lidé často při svých pobytech v zařízení vyžadují kvalitní bezdrátové

připojení k internetu, aby mohli surfovat, sdílet určitá data či přečíst si e-mail. To však bývá častým problémem mnoha hotelů. Nedostatečné pokrytí objektu signálem bezdrátové sítě pro připojení na internet při využití hostova vlastního zařízení, kdy internet je pomalý, může hosty značně otrávit, proto je nutné dbát na zajištění bezproblémového internetového připojení. Co se týče chytrých telefonů, jejich funkci a postavení, by provozovatelé zařízení rovněž neměli podcenit. Dle průzkumu, jehož výsledky byly zveřejněny v internetovém magazínu *Gastro Trend*, v letech 2008 – 2010 vzrostl počet rezervací provedených prostřednictvím mobilních telefonů až čtyřnásobně, a od roku 2013 se předpokládá, že takto provedené rezervace předstihnou osobní počítače. Hoteliéři by se v důsledku těchto statistik měli zaměřit na zdokonalení a zpřehlednění svých webových stránek. [41]

### **Trendy v gastronomii**

Jak již bylo v úvodu práce zmíněno, pokrmy v hotelových restauracích bývají častým terčem kritiky mnoha hostů. Zde se hosté často zaměřují na snídani. Pokud je ale co vylepšovat, pohled by měl být globální, tedy je třeba zabývat se všemi pokrmy podávanými v denních i večerních hodinách a sledovat trendy v této oblasti. Ty totiž mohou často napomoci ke zkvalitnění a ozvláštnění nabídky zařízení. V českých periodikách se jako významný gastronomický trend uvádí především dělení forem příprav a podávání pokrmů na *Slow Food*, *Fusion Cuisine* a *molekulární gastronomii*. *Slow Food* je jakousi odvetnou akcí proti již tradičnímu fast-foodu, především v tom smyslu, že jídlo neobsahuje žádná umělá barviva, či jiné přísady, nesmí se používat polotovary a potraviny by měly být alespoň z 50% připravovány ze surovin českého původu. Servírující personál by měl být náležitě proškolen a měl by dokázat podat výstižné a pravdivé informace. V rámci *Fusion Cuisine* dochází ke kombinaci dvou a více tradičních kuchyní. Využívají se nejen netypické suroviny, ale také netypické techniky přípravy pokrmů, jako například vaření v páře, či příprava jídla ve vakuu. Využívání těchto moderních metod záleží pouze na ochotě kuchařů, jejich zkušenostech, dovednostech a odvaze. Posledním trendem je *molekulární gastronomie*. Jedná se o experimentování kuchařů s různými surovinami a jejich kombinacemi ve snaze vytvořit něco originálního. Výsledkem je například zmrzlina z olivového oleje, okurkový želé salát nebo melounový drink chlazený dusíkem. Podstatou je také servírování jídla velmi netradičním způsobem, kupříkladu podávání svíčkové omáčky ve formě pěny, hlávkový salát v pilulce či lanýžový sirup. Často se k přípravě pokrmů využívají želírovací prostředky a kapalný dusík. [42]

### **Pivní turismus**

Vzhledem k tomu, že lázeňská zařízení Berta i Aurora se nachází ve městě, kde působí a má sídlo i výrobu tradiční český regionální výrobce oblíbeného chmelového

nápoje, piva Regent, mohl by hotel tohoto faktu využít k rozšíření své nabídky služeb. Pro hosty je možno připravit speciální balíčky služeb, které zahrnují prohlídku, ochutnávku či jiné poznávací aktivity a doplňkové programy související s pivovarskou činností ve městě nebo využít pivního festivalu Bohemia Regent, který se ve městě pravidelně každý rok v červenci pořádá. Pivovary v poslední době začínají podporovat cestovní ruch a pivní turismus patří k výrazně se rozvíjejícím se formám cestovního ruchu v České republice. Domácí i zahraniční turisté začínají cestovat do „pivních“ destinací cestovat za poznáváním rozmanitých chutí piva, za zábavou, kterou skýtají různé pivovary, pivní slavnosti či festivaly. Zajímavým nápadem jsou například i pivní lázně. Vybudování těchto lázní by do budoucna mohlo přinést podniku jistou konkurenční výhodu. S pivními lázněmi a procedurami s nimi spojenými se i podstatně se může spektrum návštěvníků podniku v rámci pivního turismu podstatně rozšířit. Pivu holdují především muži, avšak pivní koupele ve vířivých vanách, zábaly a další speciální procedury lákají i návštěvníky opačného pohlaví. [25]

### **Návrh balíčku – PIVNÍ EXURZE**

*Vytvoření balíčku služeb pro jednotlivce, či skupiny, by proto mohlo být vhodným návrhem pro rozšíření nabídky služeb zařízení. Balíček s pivní exkurzí se skládá s klasických služeb poskytovaných v rámci jiných balíčků, a je doplněn například o pivní lázeň, masáže, či pivní zábaly, apod. Dále pak je klientu nabídnuta prohlídka městského pivovaru Regent s ochutnávku piva a jako dárek zde návštěvník obdrží balení 3 lahví 0,33l.*

## 5.7. Rozvojový podnikatelský plán Bertiných lázní

Smyslem podnikatelského plánu je navrhnutí prvků do wellness centra a okolí pro Městské slatinné lázně Třeboň, konkrétně pro zařízení Bertiných lázní. Lázně wellness centrum postrádají. Vytvoření wellness centra představuje rozšíření nabídky tohoto zařízení. Plán na vybudování takového centra byl v minulosti již připraven, avšak zatím nebyl realizován. V plánovaném wellness centru bylo navrženo, jak již bylo v kapitole výše zmíněno, vybudování 4 prostor pro masáže, aromaterapie, místnosti pro floating, dále společné slatinné koupele na způsob tureckých lázní, terasa na střeše budovy a saunový svět.

Tento podnikatelský záměr je zaměřen na vyhledání vhodných doplňujících zařízení, vybavení a provozů a to v kontextu současných wellness trendů a požadavků zákazníků, které byly zmapovány v rámci dotazníkového šetření. Plán poskytne dokumentaci a argumenty, které by měly ukázat potenciál nabídnutí těchto služeb, dále že bude realizace zákaznický přijata kladně, bude dlouhodobě prospěšná a ekonomicky rentabilní. První část plánu obsahuje základní informace o podniku, vizi, historii a organizaci zařízení, druhá je pak věnována analytické části, zkoumání a rozboru prostředí, kterým jsou lázně obkloповány, a prostředí uvnitř podniku. Součástí praktické části je analýza SWOT se zjištěnými silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami pro podnik. Poslední část je zaměřena na cíle firmy pro budoucí období v souvislosti s finančním plánem, příjmy a výdaji.

### 5.7.1. Základní informace, vize a organizace lázní

Bertiny lázně byly založeny 1. ledna roku 1994 jako společnost s ručením omezeným. Stoprocentním vlastníkem lázní je město Třeboň. Posláním lázní je především poskytování kvalitní léčebné lázeňské péče doplněné o ubytovací a stravovací služby na vysoké úrovni.

<b>Obchodní jméno:</b>	Bertiny lázně Třeboň s.r.o.
<b>Hlavní sídlo:</b>	Tylova 171, Třeboň, PSČ 379 15
<b>Registrace:</b>	nestátní zdravotnické zařízení
<b>Právní forma:</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Vznik:</b>	1. ledna 1994
<b>Výše vkladu:</b>	44 333 000 Kč
<b>Počet zaměstnanců:</b>	167
<b>Rozhodující předmět podnikání:</b>	komplexní lázeňská péče, zdravotní péče v oboru fyzioterapie, balneologie, léčebné rehabilitace, všeobecné a interní lékařství, neurologie, hostinská, ubytovací a obchodní činnost, myslivost

Dlouhodobou vizi zařízení představuje cíl týkající se pevného postavení na českém „lázeňském“ trhu, i na trhu evropském a to v rámci služeb léčení pohybového aparátu. Ambicemi lázní je dosahování a udržení vysoké kvality poskytovaných služeb jak relaxačních a rekondičních, tak služeb ubytovacích, stravovacích a doplňkových. Zařízení se chce zaměřovat na široké spektrum zákazníků v rámci České republiky i Evropy a udržet se na vysoké pozici v nabídce lázeňských produktů a služeb. K tomuto cíli přispívá certifikace ISO 9001:2000 v roce 2007, s následnými recertifikacemi, přičemž poslední proběhla v roce 2011, dle norem ISO 9001:2009.

Od 1. ledna do 18. července roku 2011 byla společnost vedena prokuristou Ing. Jiřím Houdkem, jehož pozice je nadřazena managementu lázní. Od 18. července byla zřízena nová řídicí funkce generálního ředitele lázní, do které byl zvolen JUDr. Jiří Kolban.

#### Management společnosti Městských slatinných lázní Třeboň:

Ing. Jiří Houdek	prokurista
JUDr. Jiří Kolban	generální ředitel
Ing. Martin Blažek	ekonomický ředitel
Ing. Sabina Kodlová	obchodní ředitelka
MUDr. Ivana Zezulková	primářka
Jiří Ziegler	vedoucí provozního úseku

### **5.7.2. Historie lázní**

Bertiny lázně byly založeny ve druhé polovině 19. století. Do roku 1948 bylo zařízení takzvanými městskými lázněmi Třeboň. Posléze se lázně staly součástí Státních léčebných lázní Třeboň. V roce 1951 byla péče zpřístupněna široké veřejnosti a začleněna do jednotného systému preventivní péče. Rok 1992 znamenal privatizaci lázní. V roce 1994, 1. ledna, se lázně staly společností s ručením omezeným a většinovým vlastníkem se stalo město Třeboň. Nyní je město Třeboň stoprocentním vlastníkem lázní.

### **5.7.3. Služby, zařízení wellness centra a doplňkové aktivity**

S ohledem na dříve plánované wellness centrum a zamýšlené provozy a zařízení, současné trendy v oblasti wellness, a požadavky zákazníků, obsahuje plán výčet zařízení a služeb, které by v moderním wellness centru neměly chybět.



Nabídku wellness centra je třeba zaměřit na žádané procedury, kterými jsou masáže, péče o končetiny, obličej, peelingy, apod. Lidé tato centra vyhledávají kvůli relaxaci, odstranění stresu, chtějí podstoupit procedury zmírňující procesy stárnutí (anti – aging), či zlepšit svůj zdravotní stav.

V souvislosti s výše provedenými analýzami nabídky služeb Bertiných lázní, dotazníkového šetření a rozboru trendů jsou pro lázně stanoveny tyto návrhy:

- ***Vybudování solné jeskyně***

Solná jeskyně představuje unikátní místo k relaxaci a regeneraci, jehož účelem je snaha o napodobení přímořského mikroklima, které je člověku velmi prospěšné. V solné jeskyni se nachází řada významných a prospěšných prvků pro lidský organismus, imunitu a zdraví – stopové prvky, minerály, jód a další. Na stropě jeskyně se tvoří krápníky a na stěnách a podlaze se nachází krystalky soli. Pobyť v solné jeskyni je prospěšný osobám trpícím na alergie, různá kožní onemocnění, apod., ale vhodný je i pro relaxaci a odpočinek po namáhavém pracovním procesu.

Celková kapacita solné jeskyně je 8 osob. K vybudování solné jeskyně je třeba zajistit dostatečný prostor v místnosti s vyšším stropem (doporučená výška je min 2, 5 metru). Musí být zároveň zajištěno vedení klimatizace a odvětrávání vně jeskyně. Jeskyně se rozkládá na ploše přibližně 30-ti m<sup>2</sup>. Cena jednoho metru prostoru jeskyně dosahuje přibližné ceny 20 000 Kč na m<sup>2</sup>. Náklady na personál (recepční, pracovník úklidu a údržby) jsou z důvodu zapojení solné jeskyně do provozu lázní nulové.

Do kalkulace stavby jeskyně a následného vybavení spadají solné kvádry na stěny jeskyně, parotěsné fólie, podlaha s aplikací soli, dále je třeba zajistit vytápění jeskyně, osvětlení LED lampami s možností změny barev světel pro intenzivnější relaxační účinek, klimatizační systém a ozvučení místnosti, ionizátor, zvlhčovače vzduchu a teploměry. K vybavení dále patří i lehátka a ručníky, župany, či přezůvky. S náklady je třeba počítat v souvislosti se zaškolením obsluhy jeskyně. Pro kvalitní vizuální efekt je třeba zabudovat do jeskyně i další prvky, jakými jsou například vodopád, umělé krápníky apod.

Celkové náklady na vybudování solné jeskyně při zahrnutí všech výše zmíněných aspektů činí cca 600 000 Kč. Cena jednorázového vstupu dospělé osoby je stanovena na 120 Kč.

- ***Zařízení pro možnost partie šachu v bazénu***

Možnost zahrát si šachy, či karetní hru přímo v bazénu představuje ztraktivnější nabídku wellness služeb zařízení. Při vybudování plochy pro hru – dlážděného stolku, je třeba pouze vybrat vhodné místo v rohu bazénu, popřípadě v půlkruhovém prostoru vyčleněném z hlavní plochy bazénu. Náklady na stavební úpravu tohoto typu včetně kachlí v barvách šachového pole

se pohybují okolo 25 000 Kč. Zajistit je třeba herní vybavení, tedy kamenné omyvatelné šachy (800 Kč/1 sada, při 3 sadách 2 100 Kč), hrací karty (100 Kč/1 sada, při 3 sadách 300 Kč) a prostředky pro společenské hry (napří figurky pro hru Dáma, 200 Kč/1 sada, při 3 sadách 600 Kč). Cena herního vybavení činí celkem 3000 Kč. Celkové náklady dosahují 28 000 Kč. Náklady na personál herní zařízení nezvyšují a za využití dlážděného stolku se neplatí, představuje atrakci v prostoru bazénu.

- **Lezecká lanová dráha**

Lezecká lanová dráha představuje ideální místo pro trávení volného času na čerstvém vzduchu. Navštívit ji lze jak s přáteli, tak s rodinou. Absolvování tras lanového parku přináší zúčastněnému adrenalinový, avšak zcela bezpečný zážitek, na který bude po dovolené dlouho vzpomínat. Lezecké tratě v okolí Bertiných lázní mohou posloužit jak klientům lázní, tak široké veřejnosti, což přináší lázním jako provozovateli tržby bez vynaložení dalších nákladů na provoz dalších částí zařízení.

Navrhovaná lezecká dráha je umístěna na kůlech na pozemku u fotbalového hřiště nedaleko od Bertiných lázní. Dráha se rozkládá na 1 100 m<sup>2</sup>. Cena pozemku se při místních poměrech pohybuje průměrně okolo 900 Kč. V lanovém parku se nachází celkem 2 trasy, lehčí s překážkami ve výšce 5 metrů a těžší v 10 metrech. Celková délka tras činí 200 metrů. Na drahách lezci překonávají 20 překážek, mezi které patří žebříky, či lávky. Cena jedné překážky činí 25 000 Kč. Dále je na dráze zabudována 60 metrů dlouhá lanovka. K vybudování parku je doporučeno nechat zpracovat studii, cena této studie se pohybuje okolo 15 000 Kč. Celkem náklady na stavbu lanového parku včetně nákupu pozemku dosahují výše 1 520 000 Kč. Pro lanový park je třeba zajistit obsluhující personál. V areálu parku jsou k dispozici 2 instruktoři, kteří zajišťují bezproblémový chod dráhy. Měsíční mzda těchto pracovníků činí 15 000 Kč.

Cena jednorázového vstupu dospělé osoby je stanovena na 200 Kč pro lehčí trasu a 280 Kč pro náročnější trasu.

- **Segway**

Dvoukolý dopravní prostředek segway představuje moderní formu zábavné přepravy po okolí. Typ navrhovaný pro využívání v okolí Bertiných lázní je vhodný do města, i do méně náročného terénu (lesní cesty, parky, apod.). Výhodou je nezatěžování životního prostředí výfukovými plyny apod., jelikož segway je poháněn elektrickou energií. Před jízdou stačí pomocí kabelu zapojit segway do elektrické zásuvky a nabít lithio-iontové baterie. Jízda na vozítku není hlučná, nedochází tak k vyrušování kolemjdoucích. Segway městského typu váží okolo 50 kg, maximální možná rychlost je 20 km/hod.

Cena vozítka segway vhodného pro města a parky včetně příslušenství (brašna na osobní věci, parkovací stojan, helma, osvětlení) se pohybuje okolo 75 000 Kč. Při nákupu dvou vozítek náklady dosahují výše 150 000 Kč.

Cena jednorázového využití pro veřejnost je stanovena na 800 Kč/hod. Pro lázeňské hosty je cena stanovena na 600 Kč/hod.

#### **5.7.4. Cílové skupiny**

Wellness centrum by mělo sloužit jak pacientům a zákazníkům lázeňského zařízení, kteří se zde vyskytují z léčebných důvodů po delší čas, tak i pro jednodenní návštěvníky. Z provedených šetření vyplývá, že do lázní jezdí velké množství návštěvníků ve věku od 41 do 65 let (především ženy), kteří jezdí za relaxací, odpočinem a léčením a ve věku od 25 do 40 let (muži i ženy v podobné míře) pak za aktivněji prožitým volným časem. Za potenciální trh lze považovat širší segment lidí – rodiny s dětmi a teenagery, mladé lidi a aktivní zákazníky, kteří také začínají mít velký podíl na návštěvnosti takových adrenalinových zařízení, jakými jsou lanové lezecké dráhy, boulderingové stěny, apod. Dalším zajímavým segmentem jsou páry a také dochází k růstu podílu mužských návštěvníků wellness center. Významnou cílovou skupinou jsou senioři, kterých do lázní jezdí velké množství, avšak díky legislativním změnám se jejich počet snižuje. Je proto třeba tvořit atraktivní nabídku, která by pro tento segment byla cenově přijatelná (pokud se jedná o samoplátce) a zahrnovala by více možností pro léčebné a doplňkové využití v lázních.

## 5.7.5. SWOT analýza

Na základě rozhovoru s vedoucími pracovníky a vlastních zkoumání a poznatků jsou v následující tabulce uvedeny zjištěné slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby pro Bertiny lázně.

Tabulka 11: Tabulka pro SWOT analýzu Bertiných lázní – silné a slabé stránky

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobré renomé lázní a kladné vnímání značky lázní</li> <li>• umístění ve vyhledávané Třeboni, geografická blízkost ke klientům lázní</li> <li>• dobrá dopravní dostupnost</li> <li>• součást komplexu jedněch z největších lázeňských zařízení v ČR</li> <li>• prezentace lázní v nově vzniklé Třeboňské lázeňské televizi</li> <li>• časté aktualizace propagačních materiálů a vydávání měsíčníku Lázeňská Pohoda</li> <li>• internetová prezentace – přehledné a vzhledné internetové stránky, zajišťování předních pozic ve vyhledávačích</li> <li>• přepracovaný věrnostní systém – napojení na velké množství zákazníků</li> <li>• rodinná atmosféra zařízení</li> <li>• umístění u centra města, dobrá docházková vzdálenost do žádaných míst</li> <li>• napojení lázní na město, region</li> <li>• profesionální prostředí – tým lidí, kteří spolupracují na vysoké úrovni,</li> <li>• vzdělávací programy pro zaměstnance, vytváření a podporování zájmu především budoucích pracovníků v oblasti medicíny</li> <li>• vybudovaná základna stálých klientů</li> <li>• orientace především na medical wellness – přítomnost odborníků oproti obdobným zařízením ve městě Třeboň</li> <li>• vytváření nových produktů – Svatba na klíč</li> <li>• největší a nejstabilnější zaměstnavatel v okolí Třeboně</li> <li>• vyvinutí vlastní unikátní přísady do koupele (řasa – Třeboňská chlorella)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nepřítomnost plaveckého bazénu</li> <li>• vliv změny Indikačního seznamu, kdy je</li> <li>• zařízení nuceno propouštět zaměstnance</li> <li>• dlouhá doba od poslední rekonstrukce a úprav interiéru lázní</li> <li>• nepřítomnost plaveckého bazénu</li> <li>• omezená nabídka wellness procedur způsobená mimo jiné absencí wellness centra</li> <li>• menší prostory, pokoje</li> <li>• nedostatečné uvědomění si ze strany pracovníků lázní takových skutečností, jakými jsou tvrdá konkurence, požadavky na co nejvyšší kvalitu služeb, profesionální chování a boj o klienta, a dále přísné využívání pracovní doby s materiálních prostředků</li> <li>• nízký podíl zahraničních klientů</li> <li>• nedostatečná motivace pracovníků na výkon (nerealizování motivačních soutěží apod.)</li> <li>• komunikace napříč jednotlivými odděleními</li> <li>• občasná neprofesionalita a neochota ošetřujícího personálu</li> <li>• občasná neprofesionalita a neochota personálu v ubytovacím, stravovacím úseku a na recepci</li> <li>• některé prostory pro poskytování procedur zastaralé, rekonstrukce na místě</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 12: Tabulka pro SWOT analýzu Bertiných lázní – příležitosti a hrozby

	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>stavba plaveckého bazénu</li> <li>nepřítomnost venkovního bazénu s částečným celoročním provozem v okolí</li> <li>rozšíření wellness služeb</li> <li>rozšíření nabídky doplňkových služeb</li> <li>ústup od provozování ztrátového střediska Beseda</li> <li>využití kulturní akcí a tradiční akcí k propagaci lázní, partnerství</li> <li>podpora projektů ze strany EU</li> <li>malé množství wellness center obdobného charakteru v okolí</li> <li>rostoucí požadavky na ekologický provoz a zohlednění životního prostředí</li> <li>sledování a zavádění novinek do nabídky služeb dle trendů v oboru</li> <li>změna Indikačního seznamu příliš neovlivňuje chod wellness centra</li> <li>neexistence lanového lezeckého parku v blízkém okolí lázní</li> <li>velké procento hostů tvoří samoplátci (cca 50 % za rok 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>legislativní změny – změna Indikačního seznamu</li> <li>snižování výdajů na lázeňství a omezení financování ze strany zdravotních pojišťoven</li> <li>zvyšování nákladů subjektů na trhu</li> <li>změny ve spotřebním chování zákazníků, kdy je patrné omezování výdajů v rámci lázeňského pobytu</li> <li>stagnace ekonomiky, nulový ekonomický růst</li> <li>růst konkurence mezi lázeňskými středisky jako důsledek změny Indikačního seznamu</li> <li>změny cen dodavatelů surovin, energií</li> <li>časté připomínky hostů na příliš vysokou cenu ubytování v porovnání s konkurencí</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.7.6. Potenciální konkurence v cílovém místě, wellness služby

Bertiny lázně v cílovém místě a okolí v podstatě konkurenci, kromě Lázní Aurora, nemají. Jedná se o zdravotnické středisko, jako konkurenty lze vzít v potaz pouze poskytovatele ubytování či stravování a to pouze a právě v této oblasti služeb. Avšak nelze hovořit o přímé konkurenci, neboť klienti třeboňských lázeňských zařízení si tyto podniky vybírají, nebo jsou jim doporučovány lékařem, právě z důvodů poskytování léčebných služeb a určitého wellness zázemí.

V Třeboni se dle Českého statistického úřadu nachází 33 ubytovacích zařízení, z toho 2 čtyřhvězdičkové a 4 tříhvězdičkové hotely s celoročním provozem. Z jiných kategorií zařízení pak 1 motel a 18 penzionů (12 s celoročním a 6 s letním provozem), jeden kemp a tři turistické ubytovny s letním provozem. Ostatní ubytovací zařízení zahrnují 3 domovy mládeže, Bertiny lázně a Lázně Aurora s celoročním provozem. [43] V následujícím odstavci jsou uvedeny informace o vybraných zařízeních s vyzdvížením charakteristických speciálních aspektů, které představují pro daný podnik určitou konkurenční výhodu.

Z hlediska ubytovacích služeb je možno jako potenciálního konkurenta považovat **Design hotel Romantick**, který má oproti ostatním třeboňským poskytovatelům ubytovacích služeb jistá

významná specifika. Hotel se nachází cca 300 metrů od Masarykova náměstí v centru města. Jedná se o moderní rodinný hotel s 26 pokoji, kdy každý pokoj má originální design. Podlahy pokojů jsou vytápěny a hotel si zakládá na „eco – friendly“ přístupu, který mezi hosty začíná být velmi populární a hraje čím dál významnější roli při výběru ubytovacího zařízení. Třídí se zde odpady, vodu hotel čerpá s vlastního podzemního vrtu a energii odebírá z kolektorů na střeše hotelu. Hotelová restaurace má rovněž speciální prvky. Restaurace Kopretina je první řízkovou restaurací v jižních Čechách, kde je hostu servírován řízek přes půl talíře. Hotel nabízí 14 balíčků, přičemž zajímavým nápadem je Manažerský balíček zaměřený na poskytnutí kvalitních relaxačních a odpočinkových služeb pro vystresované a unavené manažery. V zařízení je hostu k dispozici také relax zóna Slunečnice s finskou saunou, bylinkovými nálevy či vířivou vanou. [61]

V souvislosti s existujícím wellness centrem lze zmínit *hotel Zlatá Hvězda* nacházející se na třeboňském náměstí. Hotel se 48 pokoji nabízí také 2 bowlingové dráhy v hotelovém bowling baru, 11 balíčků, včetně svatby na klíč, což je služba, kterou nabízí i Bertiny lázně. Hotel disponuje vlastními prostory a vybavením omezeným vybavením a nabídkou wellness služeb. Hostům je zde k dispozici srdcová vana pro aromaterapeutickou bublinkovou a rašelinovou koupel, vířivá vana Whirlpool, dále finská sauna a infrasauna. Host může vyzkoušet procedury jako například rašelinové termoobklady, celotělový peeling, antistresovou, lymfatickou, celkovou, či částečnou masáž těla, masáž obličeje a dekoltu, masáž lávovými kameny, nebo perličkovou lázeň. Provádí se zde také fangoterapie s masáží, což představuje aplikaci rašelinového termoobkladu a částečnou ruční masáž zad a šíje. Hotelové wellness služby jsou také nabízeny jako balíčky a beauty programy. Objednat lze celkové kosmetické ošetření obličeje a dekoltu, barvení řas a obočí, líčení k různým příležitostem, manikúru, pedikúru, podstoupit vinoterapii, nebo P-Shine, což zahrnuje ošetření nehtů včelím voskem a také depilace horního rtu, brady, rukou a nohou. Hotel své wellness vybavení využívá při komplexní nabídce služeb, nabízí například balíčky Beauty víkend pro ženy, Wellness pohoda, či wellness pobyty pro více lidí. Balíčky obsahují vždy určitý počet wellness a relaxačních procedur. Zařízení nabízí také klasický komplexní léčebný pobyt typický pro lázeňský podnik. Zajišťuje kromě ubytovacích a stravovacích služeb lékařskou prohlídku a postupy rehabilitace a léčení na základě lékařského doporučení. [52]

V prostorách *Lázní Aurora* mohou návštěvníci využít služeb wellness centra Aqua viva, které je vybaveno bazénovým komplexem, vodními atrakcemi, plaveckým bazénem se slanou vodou. Wellness centrum nabízí také finskou saunu, vibrosaunu, floating, prostory pro fitness a tělocvičnu.

Co se týče lanového lezeckého parku, v okolí města Třeboň se nachází cca 20 kilometrů vzdálený lanová park *Slověnický mlýn* se třemi tratěmi a dalšími atrakcemi. V nabídce je například aquazorbing, lukostřelba, paintball, či bumperball (aktivity s plastovou koulí

napuštěnou vzduchem, kterou si návštěvník nasadí na tělo a zápasí se stejně oděným protivníkem). Zhruba 25 kilometrů na sever od Třeboně se nachází lanový park *Vávrovka* u města Veselí nad Lužnicí s jednou drahou, na které musí návštěvník překonat na 20 překážek a pohybuje se ve výšce od 15 do 20 – ti metrů. Další lanový park *Landštejn* se nalézá přibližně 45 kilometrů od Třeboně mezi městy Slavonice a Nová Bystřice. Na trati je vybudováno 21 překážek ve větší výšce a dále pak také trať pro děti. Z dalších aktivit je možné vyzkoušet kromě již výše zmíněného aquazorbingu, lukostřelby a paintballu také bungee running (běh, během kterého jsou návštěvníci připoutáni bungee lany a jejich úkolem je doběhnout dále než soupeř ve vedlejší dráze).

### **5.7.7. Marketingový plán**

Marketingový plán včetně strategií koresponduje se stávajícím plánem. Segmenty lidí, které by nové služby mohly využívat, se od stávajícího spektra klientů příliš neliší. Při prvotní nabídce nových služeb (placených) lze uvažovat o zaváděcích cenách samostatných, či v rámci cenově výhodnějšího balíčku na časově omezenou dobu, v rámci kterého jsou některé služby nabídnut zdarma. Distribuční a komunikační kanály pro nové služby jsou totožné s těmi, které zařízení již používá, tj. nabídka v brožurách, na letácích, v lázeňském časopise a na internetových stránkách apod. je pouze aktualizována. Vhodným způsobem upozornění na nové produkty a možnosti je zařazení spotu o těchto službách do vysílání televizní stanice Třeboňská lázeňská televize. Stálým zákazníkům a držitelům karet věrnostního programu SPHERE mohou být nové produkty představeny prostřednictvím e-mailu nebo osobně. Vhodná je dále nabídka zvýhodněného vstupu do lanového parku, jeskyně či zapůjčení segwaye. Dalším způsobem, jak prezentovat nové služby, je spolupráce s informačními centry v okolí, především v Třeboni, dále i v Českých Budějovicích, či Táboře.

### **5.7.8. Finanční plán**

#### **Zakladatelský rozpočet – zahajovací výdaje**

Investiční náklady zahrnují náklady na vybudování solné jeskyně, náklady na stavbu lezecké lanové dráhy (včetně stavebních úprav pozemku), nákup dvoukolých dopravních prostředků segway a vybudování šachového stolku v lázeňském bazénu. Vybudování šachového stolku je zmíněno pouze v následující tabulce, vzhledem k relativní nenáročnosti při použití stolku a nulovým měsíčním výdajům a příjmům do kalkulace dále nevstupuje.

Tabulka 13: Předběžná kalkulace investičních nákladů

Nákladová položka	Cena v Kč
Vybudování solné jeskyně	600 000
Vybudování lanové dráhy	1 520 000
Nákup segway (2x)	150 000
Vybudování šachového stolku	28 000
Celkem v Kč	2 298 000

Zdroj: vlastní zpracování

Majetek bude odepisován formou rovnoměrných odpisů. Dlouhodobý majetek, tj. solná jeskyně bude odepisován 10 let, lanový park 20 let. Vozítka segway budou odepisována po dobu 5 let.

Na výše zmíněné investice je zprostředkován úvěr (8 let) u České spořitelny a to v plné výši potřebných nákladů. Stanovená úroková sazba činí 12,01 % p. a., orientační měsíční splátka pak 37 361,66 Kč.

Tabulka 14: Roční splátky úvěru

Rok	Výše splátky v Kč
2013	433 975
2014	432 152
2015	430 099
2016	427 784
2017	425 174
2018	422 236
2019	418 921
2020	415 187

Zdroj: vlastní zpracování

### **Počáteční úvahy o návštěvnosti jednotlivých navrhovaných provozů**

- **Solná jeskyně**

Kapacita solné jeskyně byla stanovena na maximálně 5 osob. Za předpokladu, že denně bude solná jeskyně otevřena 6 hodin a vystřídá se v ní každou hodinu 5 osob, za jeden den bude návštěvnost dosahovat čísla 30, týdně pak jeskyni navštíví 210 osob a 840 pak měsíčně. S ohledem na kladný ohlas v dotazníkovém šetření se předpokládá návštěvnost solné jeskyně zhruba okolo 2/3 z celkového možného počtu návštěv, tzn. cca 554 osob za měsíc. Solnou jeskyni lze využít celoročně, tedy všech 12 měsíců.

- **Lezecká lanová dráha**

Lezecká lanová dráha bude denně otevřena od 10:00 do 18:00. Předpokládá se, že denně navštíví lezeckou dráhu cca 15 osob, tzn. 105 týdně a 420 měsíčně. Lanový park bude k dispozici



dle počasí, předpokládá se však od dubna do října, tj. 7 měsíců. Průměrně tedy každý měsíc navštíví lanové dráhy 245 osob  $((420 \times 7) / 12)$ .

- **Segway**

Nakoupena budou 2 vozítka segway. Denně je možno využívat segway od 9:00 do 17:00. Baterie ve vozítku vystačí na 2 hodiny jízdy, poté se musí 2 hodiny nabíjet. Výpůjční doba je stanovena na 1 hodinu, maximálně lze uskutečnit 8 výpůjček denně, tj. 56 týdně a 224 měsíčně. Zde se v potaz musí vzít vhodnost pro určité věkové kategorie. Dle výsledků oficiálního dotazníkového šetření Bertiných lázní do zařízení jezdí cca 60 % osob starších 56 let. Lze tedy předpokládat, že vozítek segway by bylo využito návštěvníky lázní využito v menší míře. Přibližně by tento počet činil 90 výpůjček za měsíc. Vozítka segway budou k dispozici dle počasí, předpokládá se však od dubna do října, tj. 7 měsíců. Průměrně tedy každý měsíc bude realizováno 53 výpůjček  $((90 \times 7) / 12)$ .

#### **Předpokládané variabilní, fixní a celkové náklady**

Předpokládané měsíční náklady zahrnují spotřebu elektrické energie, vody, plynu a praní potřebného prádla, ručníků apod., které je využíváno návštěvníky jeskyně. Výdaje na spotřebu elektrické energie zahrnují využití energie k napájení vozítek segway a provoz solné jeskyně (osvětlení, apod.)

Tabulka 15: Předpokládané měsíční variabilní náklady

Nákladová položka	Cena v Kč
Voda	97 600
Elektřina	450
Plyn	1 420
Praní prádla, ručníků, županů	1 280
Celkem v Kč	100 750

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Pozn.: při výpočtu spotřeby vody se uvažuje 0,08 Kč/l, při výpočtu spotřeby elektřiny u segway se uvažuje příkon 350 W, u LED žárovek 13 W, při výpočtu potřeby plynu na vytápění solné jeskyně se uvažuje 4, 5 Kč/kWh*

Předpokládané roční variabilní náklady na výše zmíněné položky představují celkem 1 209 000 Kč.

Fixní náklady zahrnují odpisy dlouhodobého hmotného majetku, dále mzdy dvou zaměstnanců lanového parku a náklady na opravu a údržbu nových provozů a vozítek segway.

Jednou za rok je třeba zajistit revizi lanového parku. Tyto náklady jsou též zahrnuty v položce oprav a údržby.

Tabulka 16: Roční fixní náklady

Nákladová položka	Cena v Kč
Odpisy	81 680 / 174 655 / 141 280 / 78 280
Mzdy zaměstnanců lanového parku	360 000
Nutné opravy a údržba	50 000
Celkem v Kč	491 680 / 584 655 / 551 280 / 488 280

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17: Kalkulace nákladů za rok

Nákladová položka	Cena v Kč
Variabilní	1 209 000
Fixní	491 680 / 584 655 / 551 280 / 488 280
Celkem v Kč	1 700 680 / 1 793 655 / 1 760 280 / 1 697 280

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj celkových nákladů je zobrazen v následující tabulce, přičemž v prvním roce nejsou započítány náklady na provoz navrhovaných oblastí (voda, spotřeba elektřiny, plyn, praní prádla), mzdy zaměstnanců lanového parku a náklady na opravy a údržbu. Započítána je souhrnná vstupní investice.

Tabulka 18: Celkové náklady v Kč

rok	Splátka úvěru	FN - ostatní	VN	PIN	CN
2013	433 975	81 680	-	2 298 000	2 813 655
2014	432 152	491 680	1 209 000	-	2 132 832
2015	430 099	584 655	1 209 000	-	2 223 754
2016	427 784	584 655	1 209 000	-	2 221 439
2017	425 174	584 655	1 209 000	-	2 218 829
2018	422 236	584 655	1 209 000	-	2 215 891
2019	418 921	551 280	1 209 000	-	2 179 201
2020	415 187	551 280	1 209 000	-	2 175 467
2021	-	551 280	1 209 000	-	1 760 280
2022	-	551 280	1 209 000	-	1 760 280
2023	-	551 280	1 209 000	-	1 760 280
2024	-	488 280	1 209 000	-	1 697 280

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: fixní náklady (FN), variabilní náklady (VN), počáteční investiční náklady (PIN), celkové náklady (CN)

### **Předpokládané měsíční a roční příjmy**

V lanovém parku se nachází dvě trasy. Plán počítá s využitím lehčí trasy z cca dvou třetin a obtížnější trasy z cca jedné třetiny.

*Tabulka 19: Předpokládané měsíční příjmy z výpůjček a vstupného*

Produkt/služba	Počet využití za měsíc x cena (hod)	Celkem v Kč
Solná jeskyně	554 x 120	66 480
Lanová dráha	165 x 200 + 80 x 280	55 400
Segway	53 x 600	31 800
Celkem v Kč		153 680

*Zdroj: vlastní zpracování*

Celkové průměrné měsíční příjmy dosahují výše 153 680 Kč. Z toho plyne, že předpokládané roční příjmy z pronájmu a vstupného vztahující se k výše uvedeným položkám činí celkem 1 844 160 Kč.

### **Hospodářský výsledek**

Hospodářský výsledek je zobrazen jako rozdíl celkových tržeb a celkových nákladů, přičemž je předpokládáno, že tržby budou realizovány až po výstavbě všech navrhovaných provozů, tedy v roce 2014.

*Tabulka 20: Hospodářský výsledek v Kč*

rok	Celkové tržby	Celkové náklady	Zisk/ztráta
2013	0	2 813 655	- 2 813 655
2014	1 844 160	2 132 832	- 288 672
2015	1 844 160	2 223 754	- 379 594
2016	1 844 160	2 221 439	- 377 279
2017	1 844 160	2 218 829	- 374 669
2018	1 844 160	2 215 891	- 371 731
2019	1 844 160	2 179 201	- 335 041
2020	1 844 160	2 175 467	- 331 307
2021	1 844 160	1 760 280	83 880
2022	1 844 160	1 760 280	83 880
2023	1 844 160	1 760 280	83 880
2024	1 844 160	1 697 280	146 880

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky vyplývá, že při předpokládaných celkových tržbách a celkových nákladech měnících se dle výše ročních splátek úvěru a odpisů bude vykazována ztráta. V roce 2021 po poslední splátce úvěru a již odepsaném dlouhodobém majetku (segway) bude hospodářským výsledkem zisk ve výši 83 880 Kč.

# ZÁVĚR

V cestovním ruchu jsou služby a jejich kvalita velmi důležité. Cílem diplomové práce bylo zhodnotit kvalitu služeb ve zvoleném zařízení, resp. zařízeních. Hlavním objektem zájmu byly Městské slatinné lázně Třeboň, tedy Lázně Aurora a Bertiny Lázně. Z nedávné rekonstrukce ubytovacího úseku Lázní Aurora a plánovanému vybudování plaveckého bazénu v Bertiných lázních je patrné, že vedení lázní se neustále snaží prostřednictvím těchto kroků udržovat zařízení konkurenceschopnými a poskytovat v nich kvalitní služby na úrovni. Současným hlavním tématem v lázeňských zařízeních je změna legislativy, v rámci které se předpokládá snížení příjmů lázní od pojišťoven. Je nutné se zaměřovat více na samoplátce, kteří mají odlišné preference (lpí více na kvalitě ubytování a doplňkových služeb) než klasičtí pacienti. Na místě je zaměřeni se na tento rostoucí segment klientů a poskytnout jim atraktivní služby a možnosti.

V rámci výzkumu bylo provedeno prověření různých oblastí provozu, od rezervace služeb zařízení přes chování personálu, kvalitu hotelového a restauračního zařízení, prostředí společenských prostor, ubytovacích jednotek a stravovacích úseků, až po služby lékařů, léčebné procedury či wellness provoz. Z provedeného srovnání obou zařízení převažovali spokojení hosté v Lázních Aurora. Jednalo se o spokojenost s kvalitou a chováním hotelového personálu, zařízením hotelového pokoje a koupelny a také wellness zařízením. V Bertiných lázních naopak projeví hosté spokojenost s docházkovou vzdáleností do města. Individuální stížnosti se většinou týkaly neochotného personálu a nedostatků ve stravovacím úseku (malé porce, malý výběr, nekvalitní suroviny, apod.). Zajímavý výsledek mělo i zjišťování názoru respondentů na poměr kvality a ceny v lázeňských zařízeních. Dle 40 % dotázaných v Auroře a 56 % dotázaných v Bertě je poměr kvalita/cena v ubytovacích službách spíše odpovídající, avšak drahé ubytování bylo častou připomínkou. Stejně tak tomu bylo i při porovnávání kvality a ceny stravovacích a doplňkových služeb. Naopak poměr u léčebných procedur v Auroře shledalo odpovídajícím 38 %, Bertě pak 44 % spíše odpovídajícím.

Dále je diplomová práce zaměřena již jen na Bertiny lázně, pro něž byl na základě provedených analýz a dotazníkového šetření navržen rozvojový podnikatelský plán. V šetření bylo zjištěno několik nedostatků týkajících se především wellness provozu a plaveckého bazénu, který Bertiny lázně postrádají. Stavba plaveckého bazénu bude blízké době realizována, proto byl tento aspekt v návrhové části vynechán. V diplomové práci se také pracovalo s faktem, že pro Bertiny lázně již byl podnikatelský záměr na výstavbu wellness centra zpracován. Na základě této skutečnosti se pouze hledaly doplňující prvky v kontextu trendů a přání lázeňských hostů. Kromě prvků do wellness centra byla do dotazníkového šetření zahrnuta i nabídka dalších volnočasových aktivit v okolí lázní. Vypracování rozvojového plánu bylo podloženo zjištěními týkajícími se důvodů návštěvy, věku a struktury respondentů. Z důvodů návštěvy převažovala relaxace,

odpočinek a léčení, avšak významné bylo i procento respondentů, kteří zařízení navštívili za účelem trávení aktivní dovolené (převažovali muži). Co se věku týče, nejvíce respondentů spadalo do kategorie 41 – 65 let, následovala skupina osob ve věku od 25 do 40 let. V těchto skupinách byl projeven největší zájem o následně zvolené návrhy pro podnikatelský plán. Dle průzkumu měli lázeňští hosté zájem o takové provozy a zařízení, jakými jsou solná jeskyně (77 % dotázaných), lezecká lanová dráha (38 % dotázaných), vozítka segway (46 % dotázaných) a vybavení pro hru šachu v bazénu (25 % dotázaných). V potaz byly vzaty pouze návrhy, které nebyly v původním plánu wellness centra nebo jsou již v lázních poskytovány. Vybrané návrhy byly posléze stěžejními body pro vypracování rozvojového podnikatelského plánu. Téměř všechny navrhované prvky lze považovat za konkurenčně výhodné, jelikož (kromě solné jeskyně) obdobné možnosti vyžití okolní podniky nenabízejí.

Celkové investiční výdaje na navrhovaná zařízení a vybavení dosáhly výše 2 298 000 Kč. V rozvojovém plánu se uvažovalo o získání osmiletého úvěru na tyto investice a to v plné výši. Na základě kalkulace měsíčních, resp. ročních nákladů a výnosů byla sestavena tabulka hospodářských výsledků v každém roce po dobu 12 – ti let, přičemž při každoročních splátkách úvěru a odpisech dle pořízeného majetku by byl v roce 2021 (tj. 9. rok po vstupní investici) vykázán zisk 83 880 Kč.

Na základě výše uvedených poznatků je možno říci, že navrhované provozy, zařízení a vybavení by mohly kladně posloužit k posílení konkurenceschopnosti, udržení a rozšíření klientely lázní. Jedná se o trendové záležitosti, které nemusí sloužit primárně lázeňským hostům, ale i široké veřejnosti.

Účelem práce je poskytnout získané poznatky jako základ pro případné další využití. Práce by mohla také inspirovat zařízení vyzdviženými lázeňskými a wellness trendy v České republice i zahraničí a dopomoci tak k rozvoji nabídky služeb v třeboňských lázních i okolí.

## SUMMARY

The services and their quality are very important in tourism. The main goal of the thesis was to evaluate the quality of services of the selected facility, respectively facilities. Aurora Spa and Berta Spa were the main object of interest. According to the recent renovation of the accommodation sector in Aurora and planned swimming pool in Berta it is evident that the spa management is constantly trying to keep the facility competitiveness and on good quality service level. The current main topic of the spa facilities is a legislation change and due to the expected reduction in spa income from health insurance companies. It is necessary to focus on private paying clients who have different preferences (they prefer the quality of accommodation and additional services) than classical clients from insurance companies.

The checking of the different operation areas was carried out in the research. It means from booking service, through behavior and the quality of the hotel and restaurant staff, environments, public spaces, accommodation and catering sectors, the services of doctors, medical treatments or wellness. Guests were more satisfied in Aurora Spa. Guests were satisfied with the quality and behavior of the hotel staff, room and bathroom equipment and wellness. Berta's guests expressed their satisfaction with walking distance to town. Individual complaints concerned mostly unwilling staff and lacks relating to the catering sector (small portions, little food choice, poor quality ingredients, etc.). Opinions of guests on quality/price ratio showed interesting results. The quality/price ratio of accommodation services rather corresponds according to 40% of the guests in Aurora and 56% in Berta (but expensive accommodation was a frequent objection). Likewise, it was the same comparing price and quality of catering and other services.

The thesis was more focused on Berta Spa. Business plan developing based on the analyzes, questionnaires and survey was worked out for Berta. Several deficiencies were identified and these deficiencies were primarily related to the wellness equipment and swimming pool, which are missing at the spa. Construction of swimming pool starts soon, so this aspect was omitted in proposal part. It was working with fact that the business plan for the construction of the wellness center has already been processed for Berta. Additional features was looked for on the basis of this fact and in the context of trends and wishes spa guests. In addition to the elements of the wellness center the offer of other leisure activities in the spa surrounding was included in the survey. Preparation of development plan was based on the findings concerning the reason for the visit, age and structure of the respondents. Guests come for relaxation and healing, but it was also a significant percentage of respondents who visited the facility for an active holiday (primarily men). It was the most respondents in the age group of 41-65 years, followed by a group of persons aged 25-40 years. According to the survey a spa guests were interested in such operations and equipment, such as a salt cave (77%), small rope park (38% of respondents)

Segways (46%) and equipment for the game of chess in the swimming pool (25% of respondents). Proposals that were not included in the original plan, wellness center (or are already provided in the spa), are considered. Selected proposals were ultimately the key elements for developing a business plan. Almost all of the proposed elements can be regarded as a competitive advantage because (except salt cave) surrounding businesses do not offer a similar range of activities.

Total capital expenditure for the proposed facilities and equipment amounted to 2,298,000 CZK. In developing plan it was thought about taking an eight-year loan for these investments and in full amount. Table of economic results (in each year for 12 years) has been prepared. Profit would be reported in 2021 (i.e. the ninth year after the initial investment) in annual installments of the loan and depreciation according to acquired assets.

It is possible to say, based on the above findings that the proposed operations and equipment could positively serve to strengthen competitiveness, maintaining and expanding spa clientele. There are the trend matters that do not serve primarily to spa guests but the general public too.

The purpose of this thesis is to provide observations gained as a basis for the future studies. The thesis could also inspire spa management with spa and wellness trends in the Czech Republic and abroad and thus help to develop its service offer in Třebon's spas and its surroundings.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BERÁNEK, J. – KOTEK, P.: *Řízení hotelového provozu*. 4. přeprac. vyd.. Praha: MAG Consulting s.r.o., Grada Publishing a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0
- [2] ČERTÍK, M. a kol.. *Cestovní ruch: Vývoj, organizace a řízení*. 1.vyd. Praha: OFF, s.r.o., 2001. 352s., ISBN 80-238-6275-8
- [3] FRANCOVÁ, E.: *Cestovní ruch*. 1. vyd. Olomouc: Universita Palackého, 2003. 119 s. ISBN 80-244-0719-1
- [4] HIRSCH, R. D., PETERS, M. P.: *Založení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6
- [5] HORNER, S. – SWARBROOKE, J.: *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9
- [6] JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M.: *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180s., ISBN 80-7169-995-0
- [7] KIRÁLOVÁ, a.: *Marketing hotelových služeb*. 1.vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2002. 148 s. ISBN 80-86119-44-0
- [8] KNOP, K., a kol.: *Lázeňství, ekonomika a management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. 232 s., ISBN 80-7169-717-6
- [9] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M.: *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 216 s., ISBN 978-80-251-1605-0
- [10] KOTLER, P., BOWEN, J. T., MAKENS, J.: *Marketing for Hospitality & Tourism: International Edition, 5/E*. Pearson. 2010. 960 s. ISBN-13: 9780132453134
- [11] KOTLER, P., KELLER, K. L.: *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s., ISBN 978-80-247-1359-5
- [12] KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J.: *Moderní hotelový management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s., ISBN 978-80-247-3868-0
- [13] MIDDLETON, V. T. C., CLARKE, J. R. R.: *Marketing in Travel and Tourism*. 3.vyd. Butterworth – Heinemman, 2001. 512 s. ISBN 0-7506-4471-0
- [14] MORRISON, a. M.: *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995. 526 s., ISBN 80-85605-90-2
- [15] ORIEŠKA, J.: *Služby v cestovním ruchu*. 1.vyd. Praha: IDEA SERVIS, 2010. 405 s. ISBN 978-80-85970-68-5
- [16] PARMOVÁ, D. – PARMOVÁ, D.: *Provoz služeb v cestovním ruchu* 1. vyd.. - České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003 - 77, 84 s. ISBN 80-7040-611-9
- [17] PARMOVÁ, D.: *Řízení služeb: přednášky*. 1.vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2004. 96 s., ISBN 80-7040-673-9
- [18] PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J.: *Cestovní ruch, výkladový slovník*. Česká republika, Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002. 448 s. ISBN 978-80-85970-68-5
- [19] PAYNE, a.: *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s., ISBN 80-7169-276-X
- [20] SEIFERTOVÁ, S.: *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*, 1.vyd. Praha: VŠ CRHL ve spol. s PRAGOLINE, 2003. 128 s., ISBN 80-86592-00-6
- [21] VEBER, J. a kol.: *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 700 s., ISBN 80-7261-029-5



- [22] VYSTOUPIL, J.: *atlas cestovního ruchu České republiky*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2006. 157 s. ISBN 80-239-7256-1

### **Odborné časopisy, přednášky, rozhovory, interní dokumenty**

- [23] COT Business 5/2011 Kraťasy, ČD na jihu Čech otevřely půjčovny kol. s. 39.
- [24] COT Business 3/2012 Trendy v hotelovém vybavení: zelená má budoucnost, Machová, H. s. 68.
- [25] COT Business 7/8/2012 Pivní turismus a jeho potenciál při rozvoji cestovního ruchu, Merhaut, M., Hán, J. s. 72 - 73.
- [26] COT Business 9/2012 Trendy v oblasti wellness a spa: vše pro muže a ekologii, Horníková, M. s. 58 – 60.
- [27] COT Business 9/2012 Hotelové wellness – ano, či ne?, Novotný, V. s. 61.
- [28] RevueHotel 1/2010 Standardy personální práce v gastronomii a outsourcing služeb, Vronský, J. s. 22.
- [29] ŠVEC, R. Lázeňství a wellness, *Trendy na trhu lázeňských a wellness služeb*. (přednáška) České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, ZS 2012/2013
- [30] ŠVEC, R. Ubytovací služby, *Housekeeping*. (přednáška) České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, LS 2011/2012
- [31] Výroční zpráva, Třeboň, Bertiny lázně Třeboň s.r.o., 2009. 40 s.
- [32] Výroční zpráva, Třeboň, Bertiny lázně Třeboň s.r.o., 2011. 42 s.
- [33] Rozhovor s Ing. Martinem Blažkem, ekonomickým ředitelem Lázní Aurora a Bertiných lázní, Lázeňská 1001, 379 13 Třeboň, 21. 3. 2013
- [34] Rozhovor s Ing. Romanem Jáchimem, vedoucím pracovníkem wellness centra Aqua viva, Lázeňská 1001, 379 13 Třeboň, 7. 4. 2013

### **Internetové zdroje**

- [35] ČSÚ, *Cestovní ruch – časové řady*. Tabulková část 1.4 Počet hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ubytovacího zařízení v turistických regionech, 2.1.1 Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR [cit. 3. 7. 2012]. Dostupné na WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)
- [36] Třeboňsko.cz, Destinace Třeboňsko o. p. s., [cit. 9. 7. 2012]. Dostupné na WWW: <http://www.trebonsko.cz/destinace-trebonsko-o-p-s>
- [37] Třeboňsko.cz, Třeboň - město, [cit. 9. 7. 2012]. Dostupné na WWW: <http://www.trebonsko.cz/trebon-mesto>
- [38] CzechTourism, Lázeňské statistiky, [cit. 11. 7. 2012]. Dostupné na WWW: <http://www.czechtourism.cz/lazenstvi/lazenske-statistiky/>
- [39] Třeboňsko.cz, Třeboň - město, [cit. 26. 7. 2012]. Dostupné na WWW: <http://www.trebonsko.com/rybnikarstvi-vylovy-trebonsko/>
- [40] Agentura ochrany přírody a krajiny ČR, [cit. 26. 7. 2012]. Dostupné na WWW: <http://www.trebonsko.ochranaprirody.cz/>

- [41] Gastro Trend, *Rok 2012 ovládnou moderní technologie* [online]. [cit. 28. 7. 2012]. Dostupné na WWW: <http://www.gastrotrend.cz/7-rubriky-clanky/9-hotel-wellness-spa/2835-rok-2012-ovladnou-moderni-technologie.html>
- [42] Gastro Trend, *Gastronomické trendy* [online]. [cit. 29. 7. 2012]. Dostupné na WWW: <http://www.gastrotrend.cz/7-rubriky-clanky/11-inspirace-restaurace/75-rozliseni-vin-dle-odrody/2569-gastronomicke-trendy.html>
- [43] Třeboňinfo.cz, [cit. 20. 8. 2012]. Dostupné na WWW: <http://www.treboninfo.cz/katalog/kultura/historie/josef-Stepanek-netolicky-11305.html>
- [44] ČSÚ, *Hromadná ubytovací zařízení v České republice* [cit. 7. 10. 2012]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/lexikon/uz.nsf/uz?openform&:547336>
- [45] AHR fórum, *AHR Forum českého pohostinství 10/2011, DPH a hranice pro registraci plátců* [online]. [cit. 11. 11. 2012]. Dostupné na WWW: <http://www.ahr-cr.cz/cz/ke-stazeni/ahr-forum-ceskeho-pohostinstvi/ahr-forum-ceske-pohostinstvi-10-2011/details>
- [46] Finanční noviny, *Část hoteliérů kvůli vyšší DPH od nového roku zdražila ubytování* [online]. [cit. 11. 10. 2012]. Dostupné na WWW: <http://www.financninoviny.cz/os-finance/zpravy/cast-hotelieru-kvuli-vyssi-dph-od-noveho-roku-zdrazila-ubytovani/736838>
- [47] Svaz léčebných lázní České republiky, *Předepisování lázeňské péče od 1. Října 2012* [online]. [cit. 19. 2. 2013]. Dostupné na WWW: <http://www.lecebne-lazne.cz/cs/pro-lekare/predepisovani-lazenske-pece-od-1-rijna-2012>
- [48] Zdravotnické noviny, *Nová vyhláška má omezit platby lázeňských pobytů* [online]. [cit. 21. 2. 2013]. Dostupné na WWW: <http://zdravi.e15.cz/clanek/mlada-fronta-zdravotnicke-noviny-zdn/nova-vyhlaska-ma-omezit-platby-lazenskych-pobytu-464826>
- [49] Bertiny lázně Třeboň, *Historie lázní*, [cit. 3. 2. 2013], Dostupné na WWW: <http://www2.bera.cz/index.php?l=cz&p=12&r=99>
- [50] Bertiny lázně Třeboň, [cit. 3. 2. 2013], Dostupné na: <http://www.bera.cz>
- [51] Třeboňsko.cz, *Historie lázeňství na Třeboňsku*, [cit. 3. 2. 2013], Dostupné na WWW: <http://www.trebonsko.cz/lazne-trebonsko-historie>
- [52] Lázně Aurora, [cit. 9. 2. 2013], Dostupné na WWW: <http://www.aurora.cz>
- [53] Hotel Zlatá Hvězda Třeboň, [cit. 9. 3. 2013], Dostupné na WWW: <http://www.zlatahvezda.cz/>
- [54] OHL ŽS, *V Třeboni začala rekonstrukce Lázní Aurora*, [cit. 12. 3. 2013], Dostupné na WWW: <http://www.ohlzs.cz/tiskove-zpravy/v-treboni-zacala-rekonstrukce-lazni-aurora>
- [55] StavbaWeb, *Rekonstrukce části ubytovacího zařízení Lázní Aurora Třeboň*, [cit. 12. 3. 2013], Dostupné na WWW: <http://www.stavbaweb.cz/Hotely-a-dalsi-ubytovaci-zarizeni/Rekonstrukce-casti-ubytovaciho-zarizeni-lazni-Aurora-Trebon.html>
- [56] Maďarsko, *svetadily.cz, Termální lázně*, Dostupné na WWW: <http://madarsko.svetadily.cz/termalni-lazne/za-poznanim>
- [57] Thermal Corvinus Velký Meder, [cit. 14. 3. 2013], Dostupné na WWW: <http://www.thermalcorvinus.sk/cs>
- [58] Radiožurnál, *Spa – lázně, které daly lázním jméno*, [cit. 14. 3. 2013], Dostupné na WWW: <http://www.rozhlas.cz/radiozurnal/zzz/ zprava/889998>
- [59] Lidé a země, *Horké vody Zélandu*, [cit. 14. 3. 2013], Dostupné na WWW: <http://www.lideazeme.cz/clanek/horke-vody-zelandu>

- [60] Světadíly.cz, *Rotorua – s horkou půdou pod nohama*, [cit. 14. 3.2013]. Dostupné na WWW: <http://novy-zeland.svetadily.cz/clanky/Rotorua-s-horkou-pudou-pod-nohama>
- [61] Hotel&Spa management, *Třeboň chce vybudovat v Bertiných lázních nový bazén*, [cit. 22. 3.2013], Dostupné na WWW: <http://hotel-spa.ihned.cz/c1-57657530-trebon-chce-vybudovat-v-bertinych-laznich-novy-bazen>
- [62] Romantick Design hotel, [cit. 25. 3.2013], Dostupné na WWW: <http://trebon.romantick.cz/cs/>
- [63] Profi provoz wellness, *Wellness trendy pro rok 2013*, [cit. 31. 3.2013], Dostupné na WWW: <http://www.wellnesslife.cz/wellnessprovoz/wellness-trendy-pro-rok-2013/>
- [64] Wellnesslife, *Medical wellness – nový trend ve wellness a spa*, [cit. 31. 3.2013], Dostupné na WWW: <http://www.wellnesslife.cz/kam-kracis-wellness-medical-wellness-novy-trend-ve-wellness-a-spa/>
- [65] Wellnessnoviny.cz, *Zážitkové saunování*, [cit. 31. 3.2013], Dostupné na WWW: <http://www.wellnessnoviny.cz/clanek/zazitkove-saunovani/>
- [66] Lázeňská pohoda, *Lázeň Třeboňská chlorela*, [cit. 10. 4.2013], Dostupné na WWW: [http://www.aurora.cz/uploads/files/pdf/POHODA\\_2012\\_10\\_preview.pdf](http://www.aurora.cz/uploads/files/pdf/POHODA_2012_10_preview.pdf)
- [67] Lázeňská pohoda, *Lázně Aurora využily možnosti posunout vzdělání personálu na vyšší úroveň*, [cit. 10. 4.2013], Dostupné na WWW: [http://www.aurora.cz/uploads/files/pdf/POHODA\\_12\\_09\\_preview.pdf](http://www.aurora.cz/uploads/files/pdf/POHODA_12_09_preview.pdf)

# SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ

- Tabulka 1: Příklady placených a neplacených služeb ubytovacího zařízení
- Tabulka 2: Vybrané právní předpisy pro oblast lázeňství a služeb cestovního ruchu
- Tabulka 3: Typy pokojů a vybavení v Bertiných lázních
- Tabulka 4: Typy pokojů a vybavení v Lázních Aurora
- Tabulka 5: Cenové srovnání ve vybraných lázeňských podnicích v republice
- Tabulka 6: Nejčastější záporné připomínky a hodnocení v Lázních Aurora pro rok 2012
- Tabulka 7: Porovnání spokojenosti s jednotlivými službami v obou zařízeních
- Tabulka 8: Odpovídající poměr kvality a ceny v lázeňských zařízeních
- Tabulka 9: Souhrnný přehled požadovaných prvků do wellness centra a možností aktivit v okolí
- Tabulka 10: Vybrané trendy v hotelovém designu pro rok 2012
- Tabulka 11: Tabulka pro SWOT analýzu Bertiných lázní – silné a slabé stránky
- Tabulka 12: Tabulka pro SWOT analýzu Bertiných lázní – příležitosti a hrozby
- Tabulka 13: Předběžná kalkulace investičních nákladů
- Tabulka 14: Roční splátky úvěru
- Tabulka 15: Předpokládané měsíční variabilní náklady
- Tabulka 16: Roční fixní náklady
- Tabulka 17: Kalkulace nákladů za rok
- Tabulka 18: Celkové náklady za rok
- Tabulka 19: Předpokládané měsíční příjmy z výpůjček a vstupného
- Tabulka 20: Hospodářský výsledek v Kč
- Graf 1: Porovnání spokojenosti hostů obou zařízení
- Graf 2: Věk respondentů
- Graf 3: Pohlaví respondentů dle věku
- Graf 4: Poměr respondentů dle času stráveného v lázních
- Graf 5: Poměr respondentů dle času stráveného v lázních
- Graf 6: Důvod návštěvy dle pohlaví respondentů
- Graf 7: Důvod návštěvy dle věku respondentů
- Graf 8: Zdroje informací o zařízení a důvody výběru zařízení
- Graf 9: Požadované vybavení, zařízení wellness centra a nabídka dalších aktivit
- Graf 10: Preference zvolených návrhů dle pohlaví respondentů
- Graf 11: Preference zvolených návrhů dle věku respondentů
- Obrázek 1: Typový lanový park na kulech
- Obrázek 2: Typový lanový park na kulech II. (Buchlovice)

Obrázek 3: Typová solná jeskyně (Jičín)

Obrázek 4: Segway

Obrázek 5: Šachy v bazénu

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Druhy snídaní v ubytovacích službách

Příloha 2: Tabulka dělení hostů dle vybraných specifík

Příloha 3: Charakteristiky jednotlivých segmentů lázeňských hostů

Příloha 4: Organizace, asociace a instituce v oblasti lázeňství a wellness v ČR

Příloha 5: Odpisy

Příloha 6: Formulář pro dotazníkové šetření v Lázních Aurora

Příloha 7: Formulář pro dotazníkové šetření v Bertiných lázních

# PŘÍLOHY

*Příloha 1: Druhy snídaní v ubytovacích službách*

Druh snídaně	Popis
<i>Kontinentální snídaně</i>	alespoň chléb (či jiný druh pečiva), máslo, marmeláda či džem, popřípadě čokoládová pomazánka, káva nebo čaj
<i>rozšířená kontinentální snídaně</i>	více druhů pečiva, džem, marmeláda, sýry, masné výrobky, studených nápojů
<i>anglická (americká) snídaně</i>	navíc teplé pokrmy, v podobě pečené slaniny, vaječné omelety
<i>bufetová snídaně (forma švédských stolů)</i>	největší rozsah pokrmů, navíc cereálie, jogurty, více druhů sýra, šunky popř. salámu, uzeniny, určitý výběr teplých pokrmů, zeleniny a ovoce, teplých i studených nápojů různých druhů (káva, čaj, kakao, čokoláda, a voda či džusy)

*Zdroj: Svět gastronomie, hotelnictví a obchodu, Recept na hotelovou snídani*

Příloha 2: Tabulka dělení hostů dle vybraných specifíků

	Dělení	Popis
Věková kategorie	<b>mladí lidé mezi 17 a 21 lety</b>	U této skupiny se dají předpokládat obdobné požadavky na služby jako u dospělých.
	<b>jednotlivci ze skupiny dospělých</b>	Nebývají příliš nároční na speciální služby, pouze by mohli mít větší potřebu komunikace s personálem.
	<b>manželské páry s dětmi</b> (malé děti do 6 let, děti od 6 do 12 let, mladí lidé od 12 do 16 let)	Pokud hoteliér chce koncipovat svůj hotel pro tuto kategorii, měl by zaměřit své síly na vytvoření takové nabídky služeb, která by zaujala právě malé, či odrostlejší ratolesti. Někdy také, zvláště v případě rodin s malými dětmi, se rodiče dožadují dostupnosti hotelové školky.
	<b>bezdětné manželské páry</b>	Nebývají nároční a příliš nevyžadují speciální služby.
	<b>senioři</b>	První skupinou jsou aktivní plně soběstační a čiperní senioři, kteří nemívají zvláštní nároky
		Druhou skupinu tvoří lidé, kteří se již z různých důvodů musejí přizpůsobovat svému věku, pohybují se pomaleji, vyžadují například výtah, pomoc se zavazadly, či při obslužení se u snídani apod.
Zeměpisný původ	<b>domácí</b>	Pro každý národ, či hosty z různých zeměpisnou oblastí, jsou typické jiné charakterové vlastnosti a jiné zvyklosti. Jiné požadavky mají <i>Středoevropané</i> (náročnější klientela), <i>Seveřané a Britové</i> ,
	<b>zahraniční</b>	<i>Jihoevropané a Francouzi</i> (mohou být poněkud temperamentnější), <i>Američané</i> či <i>Japonci</i> a další <i>hosté z jihovýchodní Asie</i> . Pro asijské návštěvníky je typické jejich pozitivní vzezření a stálý úsměv na rtech, avšak pro poskytovatele služeb či personál to může být zavádějící, protože mnohdy nelze bezpečně poznat, zda host byl se službami a pobytem opravdu spokojen.
Oblast zájmu	Každého k dovolené může motivovat něco jiného. Návštěvníky lze rozdělit na rekreanty hledající odpočinek, dále hledající zážitky, pohyb, sportovní vyžití, dobrodružství či poučení a návštěvu pamětihodností.	

Zdroj: Parmová, D., Parmová, D., 2003

*Příloha 3: Charakteristiky jednotlivých segmentů lázeňských hostů*

Náklady hrazené plně či částečně pojišťovnou	
komplexní lázeňská léčba	Určeno pro klienty zdravotních pojišťoven v ČR, kteří absolvují konzultaci s ošetřujícím lékařem a na základě vzájemné domluvy a lékařské diagnózy jsou umístěni v příslušném léčebném středisku. Návrh na léčbu schvaluje též revizní lékař pojišťovny a odešle jej do zařízení, které následně pacienta vyzve k nástupu. Pacient si hradí pouze jízdné a na výjimky také lázeňský poplatek.
příspěvková lázeňská léčba	Postup je obdobný jako u komplexní léčby, avšak návrh je předán přímo pojištěnci, který si termín nástupu s lázeňským zařízením dohodne sám. Pacient si sám hradí ubytování, stravování a lázeňský poplatek.
ambulantní lázeňská léčba	Opět obdobný postup, pojištěnec si však musí ubytování a stravování zajistit sám. Hradí také lázeňský poplatek.
Náklady hrazené klientem	
samoplátci a zahraniční klientela	Tato léčba je určena jak pro rezidenty, tak pro nerezidenty, kteří se na nástupu do zařízení dohodnou sami s vybraným zařízením. Host si veškeré náklady na léčbu, ubytování a stravování. Hradí také lázeňský poplatek. Doba léčby není nikterak omezena.

*Zdroj: Seifertová, V., 2003*



Příloha 4: Organizace, asociace a instituce v oblasti lázeňství a wellness v ČR

Název asociace, organizace, instituce	Popis, náplň práce, činnosti	Zdroj
<p><i>Česká centrála cestovního ruchu CzechTourism</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• česká organizace zaměřená na podporu a mezinárodní propagaci jak celých turistických oblastí, tak i podnikatelských subjektů</li> <li>• působnost pod MMR České republiky</li> <li>• provádění marketingových výzkumů, jejichž výsledky slouží ke zkvalitňování služeb v daných oblastech</li> <li>• poskytování marketingové podpory jak regionům, tak jednotlivým podnikatelským subjektům</li> <li>• zaměření na příjezdový cestovní ruch a propagaci oblastí cestovního ruchu, jako například lázeňství, venkovská turistika, golfová turistika či kongresový a incentivní cestovní ruch</li> <li>• hlavní snaha - zvýšit návštěvnost a tím podpořit ekonomickou situaci v těchto krajích, z čehož plyne, že činnost České centrály cestovního ruchu hraje významnou roli i pro podnikatele v ubytovacích a stravovacích službách v daných regionech</li> </ul>	<p><a href="http://www.czechtourism.cz">www.czechtourism.cz</a></p>
<p><i>Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky (MMR ČR)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ústřední orgán státní správy v oblasti regionální politiky, cestovního ruchu, evropských fondů, územní a bytové politiky</li> <li>• provádění aktivit v oblasti cestovního ruchu dle <i>Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2007 – 2013</i> (dokument s možnostmi rozvoje cestovního ruchu v České republice)</li> <li>• cíl - propojení pravomocí v oblasti legislativy s činností vytváření vhodných podmínek pro rozvoj a podporu cestovního ruchu a subjektů zde podnikajících</li> <li>• spolupráce s dalšími organizacemi na <i>Oficiální jednotné klasifikaci ubytovacích zařízení ČR</i></li> <li>• vykonávání regionální politiky - aktuální dokument a zároveň nástroj - <i>Strategie regionálního rozvoje České republiky pro rok 2007 – 2013</i> (různé podpůrné programy, které mají za úkol napomoci regionálnímu rozvoji v oblasti cestovního ruchu, programy jsou financované jak z národních zdrojů, tak i Evropskou unií, pro spravování fondů Evropské unie byl ministerstvem zřízen speciální <i>Národní orgán pro koordinaci (NOK)</i>, který tak zastřešuje všechny operační programy v ČR financované buď ze strukturálních fondů, nebo z Fondu soudržnosti při Evropské unií, pro roky 2007 – 2013 bylo stanoveno celkem 26 regionálních programů</li> </ul>	<p><a href="http://www.mmr.cz">www.mmr.cz</a></p>

<p><i>Sdružení lázeňských míst ČR</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobrovolná zájmová nestranická a nevládní organizace lázeňských měst a obcí v ČR</li> <li>• aktivní přispívání k vytváření podmínek a nástrojů pro regeneraci a rozvoj lázeňství a lázeňských míst, ke zlepšování stavu a rozvoji lázeňské a městské infrastruktury, obnovy lázeňských památek</li> <li>• popularizování a propagace významu, souvislostí a problémů lázeňství a lázeňských míst</li> <li>• pořádání veřejnosti přístupných akcí</li> <li>• vydávání tiskovin s tématy souvisejícími s účelem a cílem sdružení a jeho aktivitami, také Memoranda</li> <li>• uplatňování specifických problémů lázeňských míst při úpravě právních norem</li> <li>• popularizování a zveřejňování účelu sdružení na tuzemských i zahraničních veletrzích</li> <li>• spolupráce s organizacemi a institucemi posláním shodnými s cíli a to v ČR i v zahraničí</li> <li>• využívání grantů v rámci Evropské unie</li> <li>• hájení zájmy svých členů, jednání s vládními úřady a institucemi</li> </ul>	<p><a href="http://www.spas.cz/">http://www.spas.cz/</a></p>
<p><i>Svaz léčebných lázní ČR</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zájmové profesní sdružení léčebných lázní</li> <li>• cílem je udržet a garantovat léčebnou úroveň lázeňských zařízení</li> <li>• 44 členů, z toho 42 léčebných lázní</li> <li>• člen Evropského svazu lázní se sídlem v Bruselu</li> <li>• vytváření podmínek pro udržení a rozvoj léčebného lázeňství v České republice</li> <li>• hájení společné i individuální zájmy členů</li> </ul>	<p><a href="http://www.lecebne-lazne.cz">http://www.lecebne-lazne.cz</a></p>
<p><i>Česká asociace wellness.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zastupování zájmů členů, školení a vzdělávací kurzy v oboru</li> <li>• rozvíjení a propagace oblasti wellness prostřednictvím publikací, konferencí, veletrhů</li> <li>• monitorování rozvoje v oblasti wellness a certifikace subjektů wellness</li> <li>• nabízení společných marketingových aktivit</li> <li>• navazování vztahů s odbornými organizacemi a institucemi</li> <li>• vydávání magazínu</li> </ul>	<p><a href="http://www.spa-wellness.cz">http://www.spa-wellness.cz</a></p>

*Zdroj: vlastní zpracování, internetové stránky organizací*

*Příloha 5: Odpisy*

Rok	Lanový park	Solná jeskyně	Segway	Odpisy celkem
1.	32 680	33 000	16 000	81 680
2.	78 280	63 000	33 375	174 655
3.	78 280	63 000	33 375	174 655
4.	78 280	63 000	33 375	174 655
5.	78 280	63 000	33 375	174 655
6.	78 280	63 000	-	141 280
7.	78 280	63 000	-	141 280
8.	78 280	63 000	-	141 280
9.	78 280	63 000	-	141 280
10.	78 280	63 000	-	141 280
11.	78 280	-	-	78 280
12.	78 280	-	-	78 280
13.	78 280	-	-	78 280
14.	78 280	-	-	78 280
15.	78 280	-	-	78 280
16.	78 280	-	-	78 280
17.	78 280	-	-	78 280
18.	78 280	-	-	78 280
19.	78 280	-	-	78 280
20.	78 280	-	-	78 280

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Lanový park – odpisová sk. 4, roční odpisová sazba v 1. roce – 2, 15, v dalších letech – 5,15*

*Solná jeskyně – odpisová sk. 3, roční odpisová sazba v 1. roce – 5, 5, v dalších letech – 10, 5*

*Segway – odpisová sk. 2, roční odpisová sazba v 1. roce – 11, v dalších letech – 22, 25*

## Příloha 6: Formulář pro dotazníkové šetření v Lázních Aurora

### DOTAZNÍK

Dobrý den, jsem studentkou Jihočeské university v Českých Budějovicích a zpracovávám diplomovou práci na téma Analýza služeb zvoleného hotelu a návrh podnikatelského plánu do budoucnosti. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který by mi poskytl cenné informace pro mou diplomovou práci a zároveň by mohl dopomoci ke zlepšení služeb tohoto zařízení. **Děkuji Vám za Vaši ochotu a Váš čas.**

Adéla Podlešáková, addeella@seznam.cz

#### Jaký je důvod Vaší návštěvy Třeboně a ubytování v tomto lázeňském zařízení?

(lze označit více odpovědí)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> léčebný pobyt            | <input type="checkbox"/> návštěva příbuzných                       |
| <input type="checkbox"/> relaxace a odpočinek     | <input type="checkbox"/> kultura, akce, koncerty, místní slavnosti |
| <input type="checkbox"/> aktivní dovolená         | <input type="checkbox"/> pracovní cesta                            |
| <input type="checkbox"/> návštěva památek v okolí | <input type="checkbox"/> jiné: .....                               |

#### Z jakého zdroje jste se dozvěděl (a) a proč jste pro léčbu využil (a) toto zařízení?

(lze označit více odpovědí)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> vlastní výběr                  | <input type="checkbox"/> katalog cestovní kanceláře nebo agentury |
| <input type="checkbox"/> dřívější zkušenost             | <input type="checkbox"/> kvůli nabídce služeb                     |
| <input type="checkbox"/> náhodný výběr                  | <input type="checkbox"/> kvůli ceně                               |
| <input type="checkbox"/> doporučení ošetřujícího lékaře | <input type="checkbox"/> informační centrum                       |
| <input type="checkbox"/> od příbuzných/známých          | <input type="checkbox"/> jiné: .....                              |

#### Navštívil (a) jste lázně Aurora před rekonstrukcí v roce 2011?

- ano  
 ne

#### Pokud ano, jste spokojen(a) s provedenými změnami?

- ano  
 ne

#### Jak jste spokojen(a) s:

	velmi spokojen	spokojen	spíše nespokojen	nespokojen	nemohu hodnotit
rezervací služeb zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jednáním a kvalitou hotelového personálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prostředím společenských prostor (zařízení, čistota, vzduch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hotelovým pokojem (zařízení, čistota, vzduch, hluk)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hotelovou koupelnou (zařízení, čistota, vzduch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
službami lékařů, odborného personálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s léčebnými procedurami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s wellness zařízením	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prostory a zařízením restaurace a baru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jednáním a kvalitou pracovníků restaurace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se stravováním v hotelové restauraci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
docházkovou vzdáleností do centra a dalších částí města	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Odpovídá dle Vašeho názoru cena kvalitě nabízených služeb v oblasti:**

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nemohu hodnotit
ubytování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lázeňské služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
doplňkové služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Které služby se Vám líbí NEJVÍCE a které NEJMÉNĚ a proč? Jaké způsoby zlepšení byste navrhli?****Navštívil (a) jste v Třeboni i Bertiny lázně?  ano  ne****Porovnejte nabízené služby:**

	Lázně Aurora	Bertiny lázně
ubytování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lázeňské léčebné procedury	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wellness procedury a zařízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jednání a kvalita hotelového personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jednání a kvalita lékařského a odborného personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
doplňkové služby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Využili byste turistický vláček jako prostředek k přepravě z Aurory do centra Třeboně?**

- ano  
 ne

**Jaká je délka Vašeho pobytu?****Byl(a) byste ochoten(a) zařízení znovu navštívit?**

- ano  
 ne

**Doporučil(a) byste toto zařízení známým/příbuzným?**

- ano  
 ne

**Odkud pocházíte?****Váš věk:**

- do 24 let  
 25 – 40 let  
 41 – 65 let  
 66 a více

**Jste**

- žena  
 muž

**DĚKUJI ZA SPOLUPRÁCI !**

## Příloha 7: Formulář pro dotazníkové šetření v Bertiných lázních

### DOTAZNÍK

Dobrý den, jsem studentkou Jihočeské university v Českých Budějovicích a zpracovávám diplomovou práci na téma Analýza služeb zvoleného hotelu a návrh podnikatelského plánu do budoucnosti. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který by mi poskytl cenné informace pro mou diplomovou práci a zároveň by mohl dopomoci ke zlepšení služeb tohoto zařízení. **Děkuji Vám za Vaši ochotu a Váš čas.**

Adéla Podlešáková, addeella@seznam.cz

#### Jaký je důvod Vaší návštěvy Třeboně a ubytování v tomto lázeňském zařízení?

(lze označit více odpovědí)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> léčebný pobyt            | <input type="checkbox"/> návštěva příbuzných                       |
| <input type="checkbox"/> relaxace a odpočinek     | <input type="checkbox"/> kultura, akce, koncerty, místní slavnosti |
| <input type="checkbox"/> aktivní dovolená         | <input type="checkbox"/> pracovní cesta                            |
| <input type="checkbox"/> návštěva památek v okolí | <input type="checkbox"/> jiné: .....                               |

#### Z jakého zdroje jste se dozvěděl (a) a proč jste pro léčbu využil (a) toto zařízení?

(lze označit více odpovědí)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> vlastní výběr                  | <input type="checkbox"/> katalog cestovní kanceláře nebo agentury |
| <input type="checkbox"/> dřívější zkušenost             | <input type="checkbox"/> kvůli nabídce služeb                     |
| <input type="checkbox"/> náhodný výběr                  | <input type="checkbox"/> kvůli ceně                               |
| <input type="checkbox"/> doporučení ošetřujícího lékaře | <input type="checkbox"/> informační centrum                       |
| <input type="checkbox"/> od příbuzných/známých          | <input type="checkbox"/> jiné: .....                              |

#### Jak jste spokojen(a) s:

	<i>velmi spokojen</i>	<i>spokojen</i>	<i>spíše nespokojen</i>	<i>nespokojen</i>	<i>nemohu hodnotit</i>
rezervací služeb zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jednáním a kvalitou hotelového personálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prostředím společenských prostor (zařízení, čistota, vzduch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hotelovým pokojem (zařízení, čistota, vzduch, hluk)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hotelovou koupelnou (zařízení, čistota, vzduch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
službami lékařů, odborného personálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s léčebnými procedurami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s wellness zařízením	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prostory a zařízením restaurace a baru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jednáním a kvalitou pracovníků restaurace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se stravováním v hotelové restauraci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
docházkovou vzdáleností do centra a dalších částí města	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Které služby se Vám líbí NEJVÍCE a které NEJMÉNĚ a proč? Jaké způsoby zlepšení byste navrhli?

**Odpovídá dle Vašeho názoru cena kvalitě nabízených služeb v oblasti:**

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nemohu hodnotit
ubytování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lázeňské služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
doplňkové služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Je stávající bazén v lázních dostatečný?**

- ano  
 ne

**Uvítal (a) byste v lázních plavecký bazén?**

- ano  
 ne

**Využil (a) byste v lázních wellness centrum a nabídku zajímavých dalších aktivit?  ano  ne****Pokud ano, co z uvedené nabídky shledáváte zajímavým nápadem a co by nemělo chybět?**

(lze označit více odpovědí)

- velký plavecký bazén  
 bazén s whirlpool  
 solárium, samoopalovací nástřík  
 parní lázeň, sauna, saunové ceremoniály  
 solná jeskyně  
 kosmetické kúry, manikúra, pedikúra, péče o pleť  
 fitness

- venkovní posilovací stroje  
 kurty na tenis, squash  
 hipoturistika v blízkém parku  
 malý lanový park v okolí  
 možnost partie šachu přímo v bazénu  
 malá boulderingová stěna (lezecká stěna)  
 segway (dvoukolá vozítka) na projížďky okolo Světa  
 další: .....

**Navštívil (a) jste v Třeboni i Lázně Aurora?  ano  ne****Porovnejte nabízené služby:**

	Lázně Aurora	Bertiny lázně
ubytování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lázeňské léčebné procedury	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wellness procedury a zařízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jednání a kvalita hotelového personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jednání a kvalita lékařského a odborného personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
doplňkové služby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Jaká je délka Vašeho pobytu?****Byl(a) byste ochoten(a) zařízení znovu navštívit?**

- ano  
 ne

**Doporučil(a) byste toto zařízení známým/příbuzným?**

- ano  
 ne

**Odkud pocházíte?****Váš věk:**

- do 24 let  
 25 – 40 let  
 41 – 65 let  
 66 a více

**Jste**

- žena  
 muž

**DĚKUJI ZA SPOLUPRÁCI!**

*Obrázek 1: Typový lanový park na kůlech*



Zdroj: [http://static.www.lanoveparky.cz/noRW\\_photodisplay/51\\_b17e2c4dfc1077d334be1f2a2a03fe3b.jpg](http://static.www.lanoveparky.cz/noRW_photodisplay/51_b17e2c4dfc1077d334be1f2a2a03fe3b.jpg)

*Obrázek 2: Typový lanový park na kůlech II. (Buchlovice)*



Zdroj:  
<http://www.jedtesdetmi.cz/resize.php?filename=upload/4e4678de9039a.JPG&mW=640&mH=360>



Obrázek 3: Typová solná jeskyně (Jičín)



Zdroj: [http://www.solnajeskynejicin.cz/ImageHandler.ashx?UploadedFile=true&pg=041946dc-ee0f-49be-abe4-6558a53f69c0&image=~/\\_App\\_Data/UserImages/Image/solna-jeskyne-10.jpg](http://www.solnajeskynejicin.cz/ImageHandler.ashx?UploadedFile=true&pg=041946dc-ee0f-49be-abe4-6558a53f69c0&image=~/_App_Data/UserImages/Image/solna-jeskyne-10.jpg)

Obrázek 4: Segway



Zdroj: [http://sunglidetours.files.wordpress.com/2012/08/segway\\_tour\\_high.jpg](http://sunglidetours.files.wordpress.com/2012/08/segway_tour_high.jpg)

Obrázek 5: Šachy v bazénu



239LLE00229 [RM] © www.visualphotos.com

Zdroj:  
[http://www.visualphotos.com/photo/1x6933151/men\\_playing\\_chess\\_in\\_thermal\\_bath\\_budapest\\_hungary\\_239LLE00229.jpg](http://www.visualphotos.com/photo/1x6933151/men_playing_chess_in_thermal_bath_budapest_hungary_239LLE00229.jpg)