

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Optimalizace činnosti Správy přírodních léčivých
zdrojů a kolonád v Karlových Varech**

Vedoucí diplomové práce

doc. Ing. Ján Oriška, Ph.D.

Autor

Bc. Kamila Heliksová

2012

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě 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 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 dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Jánů Oriěškovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	2
1. VÝCHODISKA ŘEŠENÍ OPTIMALIZACE ČINNOSTI VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ZPRACOVANÉ NA ZÁKLADĚ LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
1.1. Obecná charakteristika příspěvkové organizace.....	4
1.2. Komparace charakteristik příspěvkové organizace a ostatních subjektů podnikání.....	7
1.3. Problém vymezení pojmu optimalizace činnosti organizace.....	8
1.4. Nástin historie a významu města Karlovy Vary	9
2. ANALÝZA ČINNOSTI PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE SPRÁVA PŘÍRODNÍCH LÉČIVÝCH ZDROJŮ A KOLONÁD V KARLOVÝCH VARECH.....	13
2.1. Specifikace základních charakteristik organizace	13
2.1.1. Předmět činnosti.....	15
2.1.2. Statutární orgán.....	16
2.1.3. Majetková práva a povinnosti	17
2.2. Finanční hospodaření organizace.....	18
2.3. Makro a mikro prostředí organizace.....	24
2.4. SWOT analýza organizace	33
2.5. Interní analýza organizace	36
2.6. Marketingový mix	40
Shrnutí výsledků analýzy.....	51
3. NÁVRH DOPORUČENÍ NA OPTIMALIZACI ČINNOSTI SPRÁVY PŘÍRODNÍCH LÉČIVÝCH ZDROJŮ A KOLONÁD.....	54
3.1. Produkt.....	54
3.2. Lidé.....	55
3.3. Místo.....	55
3.4. Propagace.....	56
3.5. Životní prostředí	58
ZÁVĚR	60
SUMMARY	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT	65

ÚVOD

Každý podnik či organizace má zájem o udržení vysoké úrovně stability, optimalizaci a usměrňování své činnosti, efektivní hospodaření či plnění úkolů. Mezi takové organizace patří i příspěvková organizace Správa přírodních léčivých zdrojů a kolonád v Karlových Varech, která je objektem řešení předložené diplomové práce. Subjektem práce je optimalizace činnosti dané příspěvkové organizace.

Organizace Správa přírodních léčivých zdrojů a kolonád v Karlových Varech, jejímž úkolem je ochrana a péče o prameny a kolonádní stavby, zásobování balneo provozů termominerální vodou a následně také provozování exkurzních tras seznamujících zájemce s problematikou historie a současnosti karlovarské minerální vody, byla ke zpracování práce vybrána z důvodu aktivního působení autorky v organizaci na pozici průvodkyně a poté na pozici asistentky vedení společnosti.

Cílem diplomové práce je na základě výsledků provedené analýzy současné situace příspěvkové organizace navrhnout vhodná opatření, které pomohou organizaci k optimalizaci její činnosti, a doporučení, čeho by se měla vyvarovat.

Informace ke zpracování jsme čerpali jak ze sekundárních, tak z primárních zdrojů. Ze sekundárních zdrojů se jedná nejčastěji o českou i zahraniční literaturu z oblasti marketingu, managementu, marketingu příspěvkových organizací a účetnictví, a také internetové zdroje, výroční zprávy Magistrátu města Karlovy Vary a výroční zprávy samotné příspěvkové organizace. Z primárních zdrojů jsme potřebné informace získávali nejen konzultacemi s ředitelem, současnými i bývalými zaměstnanci organizace, ale také rozhovory s nájemníky nebytových prostor patřících organizaci.

Z hlediska metodiky řešení nás nejdříve zajímala charakteristika příspěvkových organizací, typy příspěvkových organizací, komparace příspěvkových organizací a ostatních subjektů podnikání, vymezení pojmu optimalizace, nástin významu a historie města Karlovy Vary, ve kterém je organizace lokalizována, analýza dosavadní činnosti organizace a návrh možností její optimalizace. V řešení práce jsme využili metodu literární rešerše, historicko-logickou, zevšeobecnění, abstrakce, analýzy a syntézy, statistické metody a metodu grafickou, také sociologické metody.

Práce je rozčleněna do tří kapitol. První kapitola seznamuje s východisky řešení optimalizace činnosti příspěvkové organizace. Jsou zde vymezeny základní pojmy, pojmy optimalizace a příspěvková organizace, druhy příspěvkových organizací a

komparace příspěvkových organizací a ostatních subjektů podnikání. Zmíněn je i nástin historie a významu města Karlovy Vary.

Druhá, analytická kapitola se věnuje charakteristice předmětu činnosti organizace, statutárnímu orgánu, majetkovým právům a povinnostem a finančnímu hospodaření, dále se zabývá analýzou prostředí a SWOT analýzou. Analytická část je zakončena analýzou marketingového mixu.

Poslední třetí kapitola navazuje na druhou kapitolu a na základě výsledků provedené analýzy příspěvkové organizace navrhuje vhodná opatření, která povedou k optimalizaci činnosti dané organizace. Návrhy se týkají oblasti propagace a prezentace na veřejnosti, ochrany životního prostředí, zvyšování jazykové a odborné vzdělanosti zaměstnanců, produktu a otevírací doby.

1. VÝCHODISKA ŘEŠENÍ OPTIMALIZACE ČINNOSTI VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ZPRACOVANÉ NA ZÁKLADĚ LITERÁRNÍ REŠERŠE

Spokojený zákazník je cílem každé firmy či organizace. Je méně složité udržet si stávajícího zákazníka, než získat zákazníka nového. Odborníci konstatují, že nespokojený zákazník se totiž o své nespokojenosti nebo zklamání zmíní v průměru dalším třinácti lidem, zatímco spokojený zákazník maximálně třem lidem. Proto je důležité se nespokojenému zákazníkovi věnovat mnohem více.

K řešení problému diplomové práce je nezbytné věnovat pozornost také vymezení základních pojmů, a to pojmu příspěvková organizace, druhy organizací, rozdíly mezi příspěvkovými organizacemi a právními formami podnikání a pojmu optimalizace s využitím české i zahraniční literatury a internetových zdrojů. V závěru kapitoly prezentujeme stručný nástin historie a významu města Karlovy Vary, které je sídlem vybrané příspěvkové organizace, jíž se věnujeme v naší práci.

1.1. Obecná charakteristika příspěvkové organizace

Příspěvková organizace je podle Encyklopedie o právu „institut (post)komunistického práva, který nahradil tradiční samostatný veřejný ústav. Na rozdíl od rozpočtové organizace, která byla přejmenována, příspěvková organizace v českém právu přežívá doposud. Pojem příspěvková organizace byl zaveden Vyhláškou ministra financí č. 84/1958 Ú. l., o rozpočtovém řádu národních výborů. Článek 15 odst. 2 Vládní vyhlášky č. 78/1960 Sb., o rozpočtovém řádu národních výborů, je definoval jako organizace, které plní veřejné úkoly“ (Příspěvková organizace, iuridictum.pecina.cz).

Příspěvková organizace zaujímá významné místo v reprodukčním procesu státu, přestože se nepodílí na vytváření hrubého domácího produktu. Stát pomocí těchto organizací zajišťuje funkce a činnosti, které mu ukládají příslušné právní předpisy v oblasti školství, kultury, zdravotnictví, státní správy, sociální péče, obrany a bezpečnosti státu, životního prostředí a dalších sférách (Podhorský, 2005).

„Organizace jsou zřizovány příslušným ministerstvem nebo dalšími ústředními orgány (tzv. kapitolní, které mají ve státním rozpočtu samostatnou kapitolu na rozpočet)

a územními samosprávnými orgány, které zajišťují správné fungování místní samosprávy (tj. kraje, města, obce)“ (Podhorský, 2005, s. 6). Z uvedeného tudíž vyplývá, že příspěvkové organizace mají dvě formy:

- státní příspěvkové organizace, jejímž zřizovatelem je stát,
- příspěvkové organizace územních samosprávných celků (příspěvkové organizace v působnosti krajů a obcí - nestátní příspěvkové organizace).

O vzniku příspěvkové organizace vydává zřizovatel tzv. zřizovací listinu, která musí obsahovat v první řadě název a sídlo zřizovatele, název a sídlo příspěvkové organizace, vymezení hlavní a doplňkové činnosti organizace, vymezení majetku a majetkových práv, statutární orgány, finanční hospodaření organizace, zajištění kontroly organizace a nakonec také dobu, na kterou je příspěvková organizace zřízena (Vzor zřizovací listiny příspěvkové organizace, www.kr-karlovarsky.cz).

Státní příspěvková organizace je zřizována, aby realizovala výkon vlastnických práv za vlastníka, kterým je stát. Podle Chválové (2011) je státní příspěvková organizace právnickou osobou, kterou je možné zřídit pouze zákonem a jejím zřizovatelem je obvykle organizační složka státu (ministerstvo). Takováto organizace nemůže zaniknout bez souhlasu státu, neboť stát za ni přebírá odpovědnost a ručí za její závazky. Organizace nemá vlastní majetek, není ani schopna vlastního majetku nabývat a musí tedy hospodařit s majetkem České republiky a všechny majetek pořízený pro organizaci se stává státním majetkem, převod vlastnictví tudíž může realizovat jen jako prodej zboží v rámci předmětu činnosti, pro který byla zřízena. Převody majetku, a to hlavně nemovitostí, smí organizace provádět pouze za podmínek vymezených zákonem. Organizace se nemůže stát vlastníkem ani majetku, který jí byl výslovně darován, přijatý dar ocení a využívá jej k předmětu své činnosti, ale vlastníkem je vždy Česká republika, proto s ním musí nakládat jako s jakýmkoli jiným státním majetkem.

Finanční hospodaření organizace je upraveno zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech ČR a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Organizace provádí účetní odpisy, které nejsou vždy vázány na vlastnictví majetku, majetek účtuje a odpisuje v souladu s účetními metodami účetní jednotka, která s takovým majetkem často hospodář a nevlastní ho. Organizace nemůže uplatňovat daňové odpisy ze statem stanovené hlavní činnosti, protože stát není jako právnická osoba schopen o majetku účtovat ani podávat daňové přiznání a uplatňovat daňové odpisy. Podobná pravidla platí též pro tvoření rezerv. Pokud organizace dosahuje zdanitelných příjmů, má právo uplatňovat daňové odpisy z majetku státu.

Příspěvkové organizace jsou plátcem daně z přidané hodnoty, nositelem závazků včetně práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Vedení organizace nemá hmotnou odpovědnost a za neefektivní hospodaření není nikdo právně odpovědný. Zaměstnanci pracující v příspěvkových organizacích mají výrazně vyšší mzdové ohodnocení než například státní zaměstnanci.

Příspěvková organizace územního samosprávného celku je podle Chválové (2011) a Tiché (2007) právnickou osobou, jejímž zřizovatelem je zpravidla kraj nebo obec, kde kraj je územním společenstvím občanů a stát v tomto případě neručí za její závazky. Organizace je samostatnou účetní jednotkou účtující o závazcích, pohledávkách a hospodářském výsledku a majetku, který je schopna nabývat do vlastnictví. Organizace kromě činnosti, kvůli které byla zřízena, může provozovat i doplňkovou činnost, která by měla být zisková a zřizovatel není oprávněn tuto činnost dotovat z prostředků veřejného rozpočtu. Na rozdíl od organizace zřízené státem může být organizace zřízená krajem nebo obcí zrušena i bez souhlasu státu. V případě, že dojde k přeměně zřizovatele (státní organizace je převáděna do působnosti kraje či obce), musí tak být učiněno zvláštním zákonem, např. zákonem č. 157/2000 Sb., zákonem č. 290/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Pokud dojde k přeměně, organizace funguje pod jiným zřizovatelem se stejným identifikačním číslem a hospodaří výhradně s majetkem kraje, který jí svěřil k výkonu hlavní činnosti.

Finanční hospodaření je upraveno zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, majetek kraje nebo obce svěřený organizaci do správy není v jejím vlastnictví, a tudíž jej nemůže odpisovat. Organizace je schopna nabývat vlastnických práv, a to zejména dary, dědictvím nebo pořízením majetku z daňově vypořádaných příjmů doplňkové činnosti, pokud tento majetek používá k dosahování zdanitelných příjmů, a proto má také právo uplatňovat daňové odpisy. Pokud chce organizace uplatnit odpisy ze svého majetku, musí správci daně doložit způsob a využití majetku k dosahování zdanitelných příjmů a doložit vlastnictví (způsob nabytí a pořizovací cenu majetku). Svěřený majetek zřizovatele (kraje nebo obce) organizace eviduje odděleně od majetku vlastního.

Příspěvková organizace je napojena na jiný veřejný rozpočet (rozpočet kraje), se kterým hospodaří. Organizace má možnost volnějšího hospodaření s účetními odpisy, jejichž tvorba by měla být zdrojem obnovy a pořizování nového majetku. Podobná pravidla platí též pro tvoření rezerv. Příspěvkové organizace jsou plátcem daně z přidané hodnoty, nositelem závazků včetně práv a povinností vyplývajících z

pracovněprávních vztahů. Zaměstnanci pracující v příspěvkových organizacích mají výrazně vyšší mzdové ohodnocení než například státní zaměstnanci.

Příspěvkové organizace zřízené samosprávnými celky se na rozdíl od příspěvkových organizací zřízených organizačními složkami státu zapisují do obchodního rejstříku (Vávrová, 2007).

1.2. Komparace charakteristik příspěvkové organizace a ostatních subjektů podnikání

Rozdíly mezi příspěvkovými organizacemi a ostatními právními formami podnikání (společnost s ručením omezeným, akciová společnost atd.) vyplývají z jejich rozdílného právního postavení. Každá z těchto forem má své výhody a nevýhody. Akciová společnost nebo společnost s ručením omezeným jsou soukromé společnosti, které za své závazky odpovídají celým svým majetkem a se svým majetkem mohou nakládat libovolně. Akciová společnost a společnost s ručením omezeným mají průhlednější finanční toky než příspěvková organizace a jsou schopny více ovlivňovat své náklady. O své finanční zdroje se musejí aktivně starat, protože se nemohou spoléhat na jisté finanční toky jako příspěvková organizace, která je má k dispozici od svého zřizovatele. Příspěvkové organizace mají zpravidla v hlavní činnosti ztrátu, zisk mohou mít z hospodářské činnosti. Akciová společnost ani společnost s ručením omezeným svůj zisk ve výkazech takto nerozděluje (Vávrová, 2007). Rozdíly mezi příspěvkovou organizací a ostatními subjekty podnikání jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Rozdíly mezi příspěvkovou organizací a ostatními právními formami podnikání

Forma podnikání	Založení	Ručení	Zdroj kapitálu	Orgány	Rozdělení zisku	Oprávnění
Příspěvková organizace	stát/kraj/obec	stát/celým majetkem	od zřizovatele/vlastní	statut.org. - ředitel	fondy	zřizovací listina
Státní podnik	stát - ministerstvo	celým majetkem	od státu	ředitel, dozorní rada	odvody, daně, fondy	zakladací listina
Družstvo	2 PO či 5 FO	celým majetkem	člen. vklady – 50 tis.	čl. schůze, předst., kontr. komise	dle rozhodnutí	stanovy družstva
Živnost	jednotlivec	celým majetkem	vlastní kapitál	podnikatel	daně, os. použití	ŽL/konces. listina
Veřejná obch. spol.	2 PO či FO	celým majetkem	vklady společníků	společníci	rovně mezi společníky	společenská smlouva
Komanditní spol.	2 PO či FO	celým majetkem	vklady společníků	komplementář	rovně mezi společníky	společenská smlouva
Akciová spol.	1 PO	celým majetkem	2 nebo 20 mil.	VH, předst., kontr. komise	rozhoduje valná hromada	zakladatelská smlouva
Spol. s ruč. omezeným	1 PO či FO	celým majetkem	200 tis.	VH, jednatel, dozor. rada	dle výše vkladů	společenská sml./zaklad. listina

Zdroj: zpracované podle Synek, 2007.

1.3. Problém vymezení pojmu optimalizace činnosti organizace

Optimalizace je slovo cizího původu pocházející z latiny. Pojem znamená proces výběru nejlepší varianty z daného souboru lidí, jevů či činností. Optimalizací rozumíme realizaci potenciálu, který nám byl dán, a to jak z hlediska kvantity, tak kvality.

Optimální rozhodnutí nebo optimální výběr varianty je charakterizován jako výběr, který ovšem nemusí být vždycky výběrem racionálním. Může existovat řada

variant v okolí vybraného optimálního řešení, které mohou vykazovat odchylku od vybraného řešení (mohou být horší), ale z hlediska jiných požadavků mohou tyto varianty mnohem lépe vyhovovat. Například před ekonomickými požadavky mohou prioritně působit požadavky bezpečnosti, řešení krizových situací, spolehlivosti a pod. (Duchon, Šafránková, 2008).

1.4. Nástin historie a významu města Karlovy Vary

Analýza činnosti příspěvkové organizace Správa přírodních léčivých zdrojů a kolonád v Karlových Varech v další - druhé kapitole - vyžaduje primárně věnovat pozornost stručnému nástinu historie a významu města Karlovy Vary, ve kterém má své sídlo.

Karlovy Vary jsou statutárním městem ležícím v západní části České republiky na soutoku řek Teplé a Ohře, přibližně 120 km od hlavního města Prahy. Podle údajů Českého statistického úřadu má město rozlohu 1514,9 km² a 118 985 obyvatel (ke 3. čtvrtletí roku 2011).

Obrázek 1: Karlovy Vary



Zdroj: Mladá Fronta, www.realit.cz

O vzniku Karlových Varů se napsalo několik legend. Ta nejznámější vypráví, že Karel IV. kdysi podnikl loveckou výpravu do lesů, kde nyní vyvěrají horké léčivé prameny. Místní lesy tehdy oplývaly zvěří a právě při jednom z lovů začal pes Karla IV. zvěř honit. Při pronásledování spadl do tůně s horkou vodou a začal výt bolestí. Lovci jeho nářek uslyšeli a přispěchali za ním v domnění, že byl poraněn zvěří. Podívaná, kterou uviděli, je velmi udivila. Vytáhli tedy psa z tůně a poté sami ochutnali horkou vodu, která psa vyděsila. O celé události byl informován Karel IV., který se na místo vydal s četnou družinou a za přítomnosti svých lékařů poznamenal, že takováto voda může zažehnat mnoho těžkých nemocí, je užitečná a posilující. Vodu poté sám použil na nemocnou nohu a poznal úlevu a zlepšení. Brzy panovník nařídil, aby bylo celé místo osídleno a okolo pramene postaveny domy.

Přesné datum, kdy bylo město založeno, není známo. Vznik Karlových Varů se datuje okolo roku 1350. O dvacet let později udělil Karel IV. městu privilegia svobodného královského města. Nejslavnější české lázně jsou dnes, stejně jako v minulosti, oblíbeným místem lidí z celého světa, čímž pokračují v tradici započaté již před staletími za panování Karla IV. (Sommer, 2011).

Jedinečnost Karlových Varů tkví především v lázeňství a s ním spojeným využíváním minerálních pramenů. Lázeňství je jednou z hlavních deviz města v srdci Evropy.

Lázeňská léčba se od založení města neustále vyvíjí a zdokonaluje. Díky specifickým vlastnostem karlovarských minerálních pramenů a možnosti jejich téměř všestranného využití se v Karlových Varech léčí pacienti s různými nemocemi. Minerální prameny pomáhají uzdravovat pacienty, kteří trpí zejména (Indikace lázeňské léčby, www.karlovyvary.cz):

- onemocněním zažívacího ústrojí,
- diabetem,
- dnou,
- neurologickým onemocněním,
- chorobami pohybového aparátu,
- stavy po onkologických nemocích,
- poruchami látkové výměny,
- obezitou,
- paradentózou,
- nemocemi jater, slinivky, žlučníku a žlučových cest.

Karlovarská lázeňská terapie zahrnuje mnoho ozdravných procedur. K léčbě se využívají staletými prověřené termální koupele a pitné kúry, ale také moderní metody jako laserová terapie, kryoterapie (léčba chladem) nebo například floating (zařízení imitující Mrtvé moře).

Až do 16. století se minerální léčivá voda používala výhradně ke koupelím. Podnět k zamyšlení nad využitím léčivých schopností vody i k vnitřnímu užití dal doktor Václav Payer. K dokonalosti tuto metodu ale dovedl až doktor David Becher, který se rovněž zasloužil o vyváženost lázeňských pitných kúr (Lázeňství a prameny, www.karlovyvary.cz/).

V Karlových Varech vyvěrá termální voda na více než 80 místech. Celkem devatenáct z těchto zdrojů je podle zákona č. 164/2001 Sb. (Lázeňský zákon) osvědčeno jako přírodní léčivé zdroje. Čtrnáct nejznámějších pramenů je pro účely pitných kúr přístupných veřejnosti v přetokových vázách v 5 kolonádách (Prameny v Karlových Varech, www.splzak.cz/).

Tabulka 2: Kolonády a léčivé prameny

Kolonáda	Pramen	Popis pramene
Vřídelní	Vřídlo	Pramen ke koupelím i pití o teplotě 73,4 °C. Vývěr 2 tis. l/min.
	Hadí	Využívaný od r. 2001, má méně minerálů, ale více CO ₂ , teplota 30 °C.
Sadová	Svoboda	Pramen objeven v 2. pol. 19. stol. při stavbě Lázní, teplota 62,4 °C.
	Sadový	Pramen objevený při hloubení základů stavby o teplotě 41,6 °C.
Tržní	Tržní	Pramen se od objevení v r. 1838 několikrát ztratil a objevil. 65,2 °C.
	Karla IV.	Schopnosti tohoto pramene přiměly Karla IV. vybudovat lázně. 64 °C.
	Skalní	Pramen o teplotě 46,9 °C do roku 1845 vyvěral v říčce Teplé.
	Václava I.	V 18. stol. se svou vydatností a silou mohl měřit s Vřídlem, 65,6 °C.
Mlýnská	Václava II.	Voda se využívala k výrobě karlovarské léčivé soli. 64,3 °C.
	Libuše	Vznikl spojením čtyř menších pramenů, jeho teplota dosahuje 63 °C.
	Mlýnský	Vodu bylo kdysi možné koupit ve všech českých lékárnách. 56,6 °C.
	Rusalka	Od 16. století do roku 1945 se jmenoval Nový pramen. 60,2 °C.
Zámecká	Dolní Zám.	Prakticky se jedná o 1 pramen spolu s Horním Zámeckým. 55,6 °C.
	Horní Zám.	Vývěr je určen jen pro klienty Zámeckých lázní, teplota 55,9 °C.

Zdroj: zpracované podle www.splzak.cz a www.karlovyvary.cz.

Počátkem 20. století byly Karlovy Vary nejslavnějším a nejznámějším lázeňským městem Evropy. Například v roce 1911 se zde léčilo více než sedmdesát tisíc

lidí. Jejich slávu ovšem přerušily dvě světové války a nástup socialismu. Po roce 1948 si opět užívali léčby především občané Československa a občané Sovětského svazu. Ostatně ruská klientela má město v oblibě dodnes. Po roce 1989 k ní ale přibyli i další cizinci, mimo jiné hosté z Blízkého Východu, kteří přijíždějí do Karlových Varů podstoupit zeštíhlovací kúry (Karlovy Vary, www.novinky.cz).

Kromě lázní jsou Karlovy Vary proslulé také svým sklářským a potravinářským průmyslem a zejména jako kulturní středisko, v jehož centru se již tradičně každý rok koná Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary označovaný za nejprestižnější filmový festival ve střední a východní Evropě.

Mezi slavné návštěvníky města patřily takové osobnosti jako například ruský car Petr Veliký, císařovna Marie Terezie, francouzská císařovna Marie Louisa, císař František Josef I., Johann S. Bach, Johann W. Goethe, Giacomo Casanova, Friedrich Schiller, Ludwig van Beethoven, Karel Marx, Richard Strauss a mnozí další. Po staletí ryze německé město - původně nazývané Karlsbad, si ovšem oblíbili rovněž čeští obrozenci. Léčivou sílu pramenů využíval v 19. století třeba Josef Kajetán Tyl, Josef Dobrovský nebo Jan Evangelista Purkyně. V posledních letech na seznamu VIP osobností přibývají především herci, kteří přijíždějí na Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary. Nechyběli mezi nimi Antonio Banderas, Jude Law, Robert Redford, John Malkovich, Andy Garcia či Danny Trejo. Atraktivní herečky reprezentovaly například Sharon Stone, Renée Zellweger nebo Judy Dench, modelky zase Karolína Kurková či Hana Soukupová (Karlovy Vary, www.novinky.cz).

Obrázek 2: Znak Karlových Varů



Zdroj: Znaky, znaky.unas.cz

2. ANALÝZA ČINNOSTI PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE SPRÁVA PŘÍRODNÍCH LÉČIVÝCH ZDROJŮ A KOLONÁD V KARLOVÝCH VARECH

V analytické kapitole diplomové práce zaměříme pozornost na specifikaci základních charakteristik organizace, její finanční hospodaření, makro a mikro prostředí, SWOT analýzu, interní analýzu a marketingový mix. Na závěr kapitoly provedeme shrnutí, ze kterého budeme vycházet při sestavování návrhů vhodných doporučení na optimalizaci činnosti.

2.1. Specifikace základních charakteristik organizace

Zřizovatelem příspěvkové organizace Správa přírodních léčivých zdrojů a kolonád Karlovy Vary je technický odbor Magistrátu města Karlovy Vary se sídlem Moskevská 21, 360 20 Karlovy Vary, okres Karlovy Vary a identifikačním číslem 00254657.

Technický odbor vykonává vlastnická práva (samosprávu) na úseku silničního hospodářství, dopravy, úseku odpadového hospodářství, zajištění správy městského psího útulku či veřejného osvětlení k místním a účelovým komunikacím města Karlovy Vary. Odborně a metodicky vede a řídí příspěvkové organizace města:

- Správu lázeňských parků,
- Lázeňské lesy,
- Správu přírodních léčivých zdrojů a kolonád.

Příspěvková organizace Správa přírodních léčivých zdrojů a kolonád Karlovy Vary sídlí v centru lázeňské zóny v ulici Lázeňská 18/2, 360 01 Karlovy Vary, okres Karlovy Vary s identifikačním číslem 00872113. Ředitelem organizace byl jmenován Ing. Milan Trnka, který je ve funkci od 15. 2. 2006. Usnesením zastupitelstva Města Karlovy Vary č. 28 ze dne 29. 6. 2009 bylo rozhodnuto a schválena zřizovací listina příspěvkové organizace města Karlovy Vary.

Správa přírodních léčivých zdrojů a kolonád (v dalším textu SPLZaK) byla zřízena jako příspěvková organizace technickým odborem města Karlovy Vary již v roce 1992. Organizace navázala na činnost Státních lázní v oblasti péče o přírodní léčivé zdroje a kolonády, ale také na působení Pramenného úřadu. Pramenný úřad byl

založen městem Karlovy Vary již v roce 1911 a k jeho činnosti patřilo zejména zajištění studia pramenů, projektování i provádění příslušných balneotechnických prací na jímání, vedení, akumulaci a ochranu termální vody (Imperial Life, 2008, s. 23).

Organizace pečuje o ochranu pramenů lázeňského města a provozuje a udržuje kolonádní stavby. Neméně důležitou činností je zásobování více než 20 balneo provozů na území města Karlovy Vary termominerální vodou, především pro léčebné a relaxační účely.

Příspěvková organizace SPLZaK pro bližší seznámení se s náročnou problematikou historie i současnosti karlovarské minerální vody provozuje exkurzní trasu „Podzemí Vřídla“ a ve spolupráci s řádem Křížovníků s červenou hvězdou i exkurzi „Podzemí kostela sv. Máří Magdalény“. V rámci těchto prohlídek má návštěvník možnost shlédnout světově unikátní proces pokameňování tradičních karlovarských suvenýrů (SPLZaK, www.splzak.cz).

Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE spadá organizace do ostatních profesních, vědeckých a technických činností a ostatních činností souvisejících se zdravotní péčí.

Organizace je členem sdružení Medispa, jehož záměrem je ochrana pověsti a také kvality lázeňské léčebné péče na území Karlovarského kraje a její neustálý rozvoj. „Účelem sdružení je spolupráce akreditovaných lázeňských organizací poskytujících příspěvkovou i komplexní lázeňskou péči. Cílem sdružení je kontrola kvality služeb v oblasti lázeňství na území Karlovarského kraje, propagace kvalitních služeb a marketingové využití členství ve Sdružení individuálně i společně členy Sdružení“ (O sdružení Medispa, www.medispa.cz).

Obrázek 3: Logo sdružení Medispa



Zdroj: Logo Medispa, www.medispa.cz

2.1.1. Předmět činnosti

Příspěvková organizace byla zřízena za účelem odborné správy přírodních léčivých zdrojů, kolonád a souvisejících objektů lázeňského místa Karlovy Vary. K jejím hlavním činnostem patří:

- správa přírodních léčivých zdrojů lázeňského místa Karlovy Vary dle zákona č. 164/2001 Sb. (tzv. „lázeňský zákon“), ochrana, využití a měření přírodních léčivých zdrojů využívaných dle Rozhodnutí Ministerstva zdravotnictví České republiky č.j.: ČIL-442-27.8.1992 a ČIL-440-16.2.1993, eventuálně pozdějších rozhodnutí,
- správa, ochrana, využití, údržba a měření zdrojů přírodních minerálních vod a ostatních výronů minerálních vod ve vývěrové zóně karlovarské zřidelní struktury,
- správa a údržba souvisejících technických zařízení,
- správa a údržba objektů kolonády,
- investorská činnost v souvislosti s rekonstrukcí jímacích, akumulčních, distribučních a dalších zařízení přírodních léčivých zdrojů a zdrojů přírodních minerálních vod ve vývěrové zóně karlovarské zřidelní struktury.

Příspěvková organizace je oprávněna i k některým doplňkovým činnostem, kterým věnuje stejnou pozornost jako činnostem hlavním. Doplňkovou činností je:

- výroba, obchod a služby, do kterých je možné zařadit výrobu potravinářských výrobků, vydavatelskou, knihařskou a kopírovací činnost, polygrafickou výrobu, výrobu, prodej, množení, distribuci a pronájem zvukových a obrazových záznamů, výrobu měřicích, fotografických, optických, zkušebních a navigačních zařízení a přístrojů, broušení kamene, výrobu školních a kancelářských potřeb, výrobu bižuterie, deštníků a upomínkových předmětů, provoz vodovodů a kanalizací, úpravu a rozvod vody, potrubní a pozemní dopravu, poskytování software a poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat a webové portály, velkoobchod a maloobchod, zprostředkování obchodu a služeb, realitní činnost, údržbu a správu nemovitosti, poradenskou a konzultační činnost, zpracování posudků a studií, pronájem a půjčování movitých věcí, výzkum a vývoj v oblasti technických, přírodních a společenských věd, testování, měření,

analýzu a kontrolu, reklamní a mediální činnost, marketing, provozování a pořádání kulturních, vzdělávacích a zábavních zařízení, veletrhů a přehlídek nebo poskytování osobních služeb,

- hostinská činnost,
- poskytování služeb veřejného telefonního automatu,
- výroba, instalace a opravy elektrických, elektronických a telekomunikačních přístrojů a zařízení,
- montáž, opravy, zkoušky a revize elektrických zařízení,
- poskytování licencí odběratelům termominerální vody a plynu,
- pronájem nebytových prostor.

Doplňková činnost organizace by neměla být provozována způsobem, který by narušoval plnění hlavního účelu organizace, musí se sledovat odděleně a nesmí být ztrátová. Pokud doplňková činnost vykazuje zisk, využívá ho organizace ve prospěch hlavní činnosti.

2.1.2. Statutární orgán

Statutárním orgánem příspěvkové organizace je ředitel, kterým může být pouze fyzická osoba, jmenovaná zřizovatelem na základě konkurzního řízení. Ředitel poté jmenuje svého zástupce, jehož musí předem písemně schválit zřizovatel. Zástupce ředitele zastupuje ve všech oblastech, včetně výkonu jeho oprávnění a závazků, po dobu jeho nepřítomnosti.

Ředitel příspěvkové organizace vydává organizační řád, organizační strukturu, vnitřní předpisy nutné pro zajištění provozu organizace, směrnice pro nakládání s majetkem organizace a směrnice pro doplňkovou činnost.

Ředitel ani jeho zástupce nesmí podnikat ve stejném oboru předmětu činnosti příspěvkové organizace, vykonávat činnost jako statutární orgán nebo člen statutárního orgánu se stejným předmětem podnikání jako je hlavní nebo doplňkový předmět činnosti organizace, jestliže zřizovatel nedal vyloženě výslovný souhlas s výkonem takové činnosti. Nesmí se též účastnit podnikání jiné společnosti se stejným předmětem činnosti jako je hlavní nebo doplňkový předmět činnosti příspěvkové organizace, vstupovat s organizací do obchodních vztahů, zprostředkovávat ani obstarávat obchody a plnění příspěvkové organizace pro jiné osoby.

Jak jsme uvedli v předchozím textu, ředitelem příspěvkové organizace je od 15. 2. 2006 Ing. Milan Trnka.

2.1.3. Majetková práva a povinnosti

Technický odbor Magistrátu města Karlovy Vary, jakožto zřizovatel organizace, vymezuje majetek, který předal příspěvkové organizaci k jejímu hospodaření. Seznam tohoto majetku je součástí zřizovací listiny. Zde je také uveden rozsah hospodaření se svěřeným majetkem. Specifikaci práv a povinností uvádíme v tabulce 3.

Tabulka 3: Přehled povinností a práv příspěvkové organizace

Povinnosti	Práva
správa svěřeného majetku a nakládání s ním tak, aby byl využíván efektivně a hospodárně	nabývání majetku
rozmnožování majetku a péče o jeho ochranu a zvelebení	užívání nabytého majetku
ochrana majetku před zničením, odcizením, poškozením nebo zneužitím	držení svěřeného nebo nabytého majetku
ochrana majetku před neoprávněným zásahem a uplatňování práva na náhradu škody	užívání svěřeného nebo nabytého majetku
počínání si tak, aby nedošlo k poškození nebo snížení hodnoty majetku	nabývání majetku potřebného k plnění účelu zřízené organizace
kontrola řádného stavu majetku	požívání plodů a užitků svěřeného nebo nabytého majetku
zajištění vedení účetní evidence a inventarizace majetku	správa svěřeného majetku
strpění pravidelné, úplné a systematické kontroly hospodaření prováděnou zřizovatelem	vedení účetní evidence
předložení zřizovateli do konce srpna plán investic a oprav nemovitých věcí	předkládání plánu investic
předložení zřizovateli informace o provedených inspekcích a kontrolách	rozmnožování majetku
informování zřizovatele o událostech, které nastaly a mohou mít dopad na hospodaření	

Zdroj: zpracováno z údajů Zřizovací listiny a na základě konzultací

2.2. Finanční hospodaření organizace

Organizace hospodář s peněžními prostředky získanými vlastní činností, přijatými z rozpočtu zřizovatele, z vlastních fondů nebo získaných darem či dotací, užívá dotace a příspěvky z rozpočtu zřizovatele a sleduje, zda dlužníci včas a řádně plní své závazky a zabezpečuje, aby nedošlo k promlčení nebo zániku práv.

Příspěvková organizace vytváří návrh rozpočtu nejpozději do konce srpna předchozího kalendářního roku. Tento návrh musí být schválen zřizovatelem organizace a jeho obsahem jsou zejména výnosy, náklady, ostatní peněžní operace včetně tvorby a užití peněžních fondů příspěvkové organizace.

Ředitel příspěvkové organizace stanovuje, hodnotí a odpovídá také za rozpočet doplňkové činnosti. V případě, že doplňková činnost vynáší zisk, používá se ve prospěch hlavní činnosti, pokud zřizovatel neurčí jinak. Doplňková činnost je v účetnictví vedena odděleně od hlavní činnosti a za veškeré vedení účetnictví organizace odpovídá její ředitel. Organizace účtuje odpisy podle účetních metod a odpisový plán schvaluje zřizovatel.

a) Výdaje

Organizace při své činnosti realizuje výdaje týkající se zejména spotřeby materiálu, energie a výdaje na opravy a údržbu, které jsme do tabulky 4 zahrnuli jako nejvýznamnější a nejvíce ovlivňující organizaci.

Tabulka 4: Běžné výdaje (v tis. Kč) - absolutně

Běžné výdaje	2007	2008	2009	2010
Spotřeba materiálu	1 541	2 616	1 721	1 305
Spotřeba energie	2 036	2 528	2 231	2 203
Opravy a údržba	999	1 667	2 856	3 370

Zdroj: zpracováno dle výroční zprávy Magistrátu města Karlovy Vary z roku 2009 a 2010

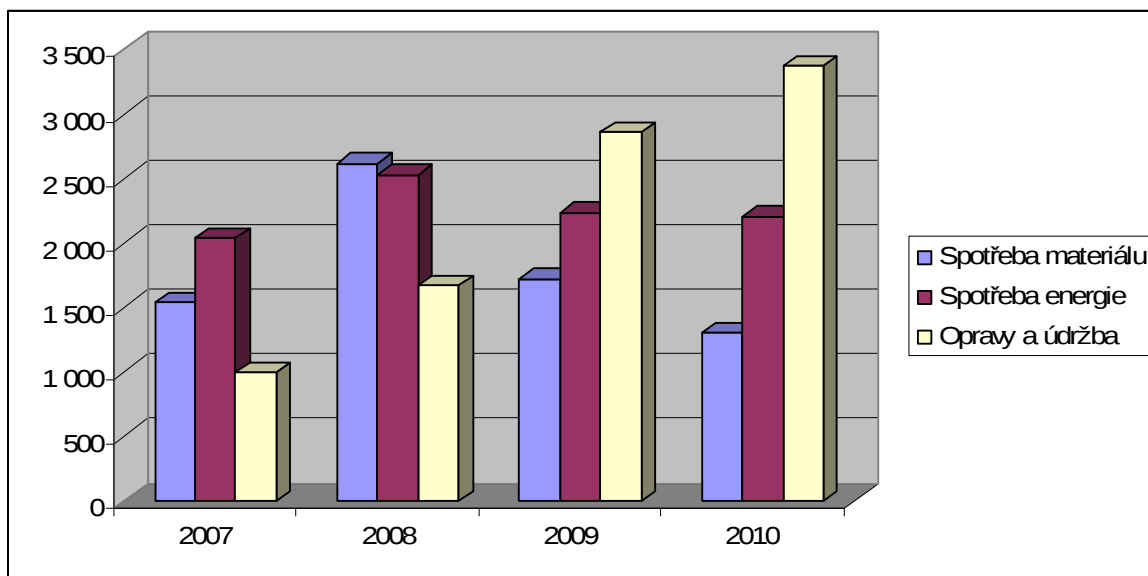
Tabulka 5: Běžné výdaje – bazické indexy sází v roce 2008 (v %)

Běžné výdaje	2007	2008	2009	2010
Spotřeba materiálu	58,91	100,00	65,79	49,89
Spotřeba energie	80,54	100,00	88,25	87,14
Opravy a údržba	59,93	100,00	171,33	202,16

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu 1, výdaje týkající se spotřeby materiálu zůstávají každý rok relativně stabilní a jen nepatrně kolísají, kdežto výdaje spojené s opravami a údržbou každoročně velmi prudce stoupají. Spotřeba materiálu a zároveň i spotřeba energie byla nejvyšší v roce 2008, což mohlo být způsobeno zpřístupněním a prodloužením exkurzní trasy Podzemí Vřídla, kdy bylo zapotřebí podstatně více materiálu i energie než jak je to obvyklé za normálního provozu bez mimořádných oprav a údržeb.

Graf 1: Výdaje



Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2008 byla dokončena investice přesahující 19 milionů Kč do rekonstrukce exkurzní trasy Podzemí Vřídla a promenády u Vřídelní ulice, včetně statického zabezpečení tzv. „Starého suterénu Vřídelní kolonády“. Od slavnostního otevření při zahájení lázeňské sezony 2. května do konce roku 2008 navštívilo tuto trasu více než 12 tisíc návštěvníků.

O rok později (2009) realizovala organizace v rámci mimořádně dlouhé zimní provozní odstávky, která mimo jiné ovlivnila i výnosy z pronájmů nebytových prostor a prodeje vřídelní vody, řadu nezbytně nutných oprav a údržby v objektu Vřídelní kolonády (zejména v oblasti navazujících rozvodů a výměňkové stanice). Dále byla dokončena instalace záložního zdroje elektrické energie pro Vřídelní kolonádu, umístěného v Tržní kolonádě. I v roce 2009 byl zájem o exkurzní trasy Podzemí Vřídla a Podzemí kostela sv. Máří Magdalény celkem vysoký – navštívilo je téměř 10 tisíc návštěvníků, což je ovšem o dva tisíce návštěvníků méně než rok předtím.

Rok 2010 přinesl opět řadu nutných oprav a údržby v objektu Vřídelní kolonády, především v oblasti výměníkové stanice a navazujících rozvodů a přes milion korun českých si vyžádaly i opravy a malířské práce na Mlýnské kolonádě, které byly provedeny za finanční podpory z Programu regenerace městských památkových rezervací a památkových zón ČR. I v roce 2010 byl vysoký zájem o exkursní trasy podzemního Vřídla a podzemí kostela sv. Máří Magdalény – navštívilo je přes 10 tisíc návštěvníků, což byl lehký nárůst ve srovnání s rokem 2009. Příspěvková organizace města Správa léčivých zdrojů a kolonád chystá do budoucna další prodloužení exkursní trasy podzemí Vřídla do novější části Vřídelní kolonády (technologického zázemí kolonády) směrem pod vlastní výtrysk Vřídla. Dle vedení organizace by tak měla být trasa zpřístupněna veřejnosti v časovém horizontu cca 3 – 5 let.

V tomto roce (2012) se bude podle informací ředitele Správy přírodních zdrojů a kolonád provádět průzkum a hledat řešení téměř havarijního stavu všech podlaží haly Fontány Vřídelní kolonády v důsledku agresivního působení termominerální vody a absence odvodnění podlah v tomto prostoru. Z rozpočtu města bylo na tuto činnost vyčleněno 750 tisíc Kč. Podle odhadů vyjde stavební část přibližně na 450 tisíc Kč a technologická na 350 tisíc Kč. Dalším kapitálovým výdajem města je příspěvek na modernizaci monitorovacího systému režimních měření ve výši zhruba 525 tisíc korun.

b) Výnosy

Příspěvková organizace byla zřízena za účelem ochrany a péče o prameny a zásobování lázeňských provozů termominerální vodou, z čehož jí také podle tabulky 6 plyne nejvíce výnosů.

Tabulka 6: Výnosy (v tis. Kč) - absolutně

Výnosy	2007	2008	2009	2010
Prodej vřídelní vody	3 711	4 171	4 035	4 542
Pronájem prostor	4 770	5 230	4 802	4 514
Pokameňování	0	780	189	435
Exkursní činnost	75	1 595	1 159	1 298

Zdroj: zpracováno dle výroční zprávy Magistrátu města Karlovy Vary z roku 2009 a 2010

Tabulka 7: Výnosy – bazické indexy sází v roce 2008 (v %)

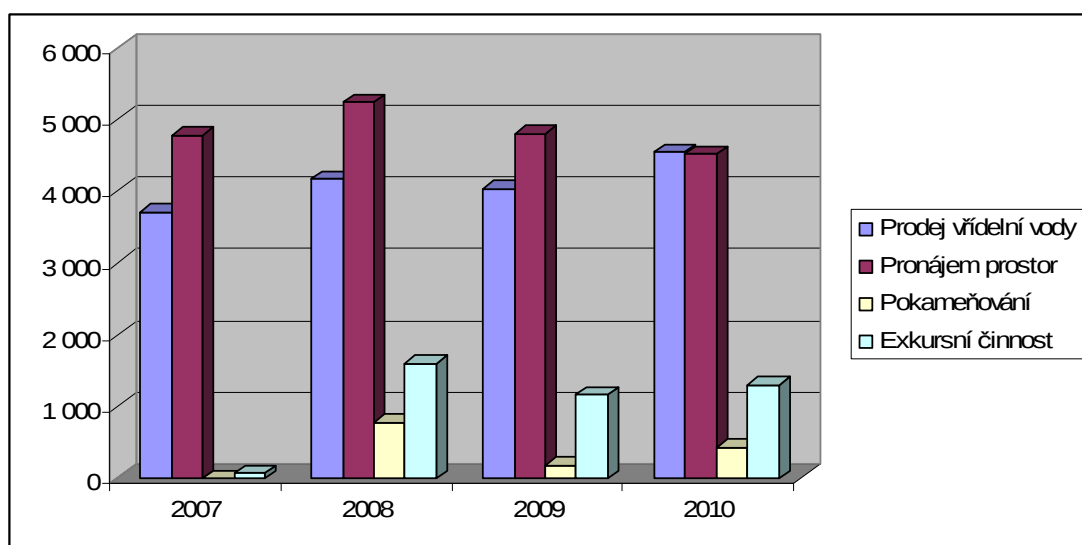
Výnosy	2007	2008	2009	2010
Prodej vřídelní vody	88,97	100,00	96,74	108,89
Pronájem prostor	91,20	100,00	91,82	86,31
Pokameňování	0,00	100,00	24,23	55,77
Exkursní činnost	4,70	100,00	72,66	81,38

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 potvrzuje, že nejvíce výnosů organizaci plyne z pronájmu prostorů, které pronajímá obchodníkům nabízející suvenýry či lázeňské oplatky, ale též zájemcům pořádající jednorázové, krátkodobé akce či slavnostní akce v rámci Mezinárodního filmového festivalu Karlovy Vary. Toto prvenství si výnosy z pronájmu prostorů držely až do roku 2009, o rok později je mírně přerostly výnosy z prodeje termominerální vody do balneo provozů.

Pokameňování předmětů termominerální vodou se po krátké pauze znovu obnovilo až v roce 2008. Pokameňování je jedinečný úkaz, který není možné vidět nikde jinde na světě. Horké vývěry podzemní vody s sebou vynášejí na zemský povrch obrovské množství minerálních látek. Rychlým odpařováním vody dochází k usazení minerálních složek na jakýkoliv povrch, přes který přetéká. Tak vzniká kámen nazývaný vřídlovec (pojmenován po 1. prameni – Vřídle). Důkazem je pak předmět, který byl vystaven působení minerální vody po dobu nejdéle čtrnácti dnů. (Pokamenělé předměty, www.carlsbad-rose.cz/).

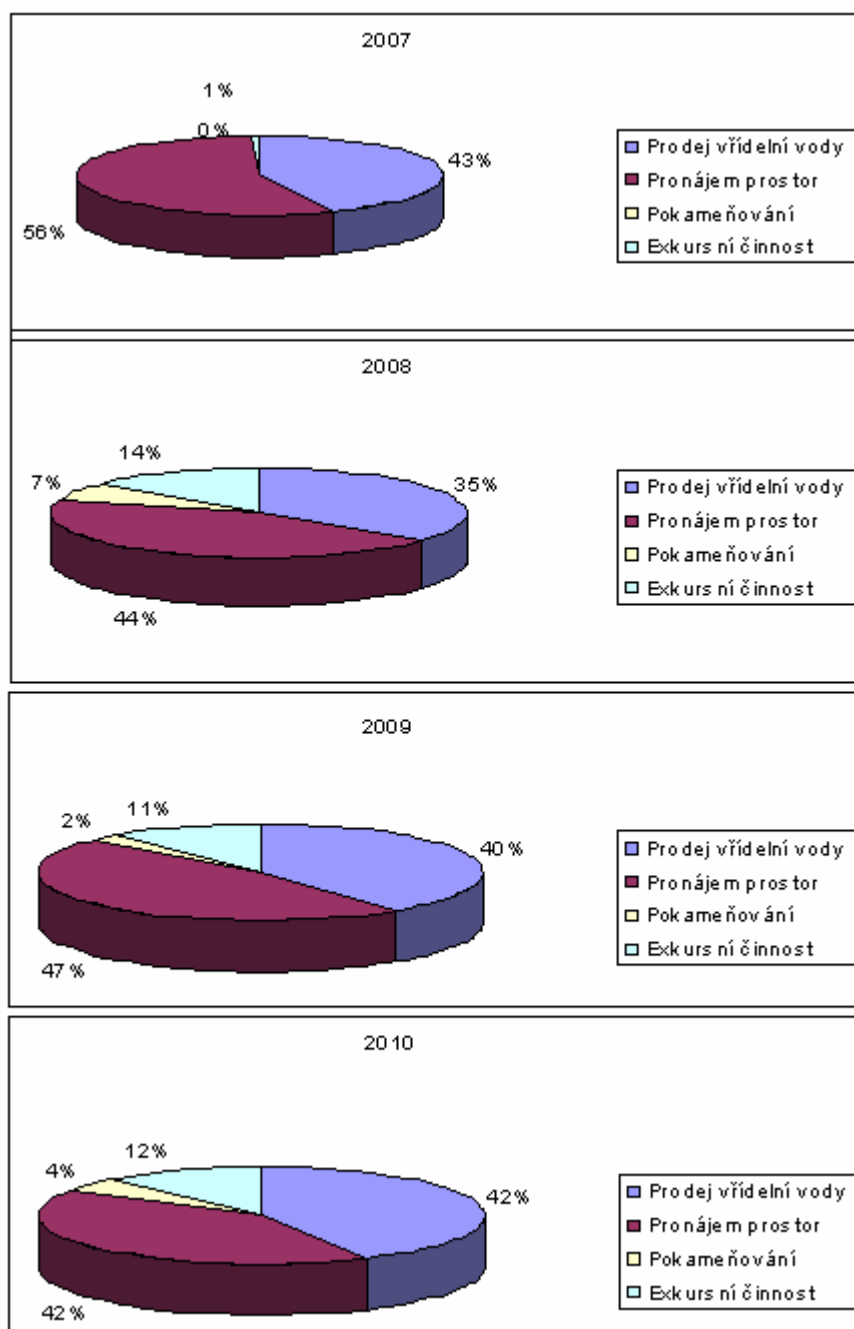
Graf 2: Výnosy



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3 je patrné, že výnosy z exkurzní činnosti tvoří zhruba osminu celkových výnosů. Přitom výnosy z této činnosti a z pokameňování jsou na rozdíl od výnosů z pronájmu prostorů relativně ovlivnitelné. Organizace počet svých pronajímaných prostorů zvyšovat již nemůže, mohla by pouze zvýšit částky za pronájem, ale výnosy z exkurzí či pokameněných výrobků může zvyšovat propagací. Bohužel, organizace nedisponuje marketingovým oddělením a vedení se k propagaci nestaví příliš pozitivně. Podle zástupce ředitele není zapotřebí propagace žádná, vystačí si prý s plakátem na kolonádě.

Graf 3: Struktura výnosů organizace



Zdroj: vlastní zpracování

2.3. Makro a mikro prostředí organizace

Analýza prostředí je důležitá pro poznání okolí, ve kterém organizace působí. Tyto vlivy na ni působí různou intenzitou. Prostředí organizace nebývá statické, ale v rychle se měnícím prostředí čelí organizace častým a nepředvídatelným změnám, což vyžaduje přizpůsobivost a flexibilní reakce.

Fungování organizace je ovlivňováno okolním prostředím, tj. působením různých subjektů. K nejdůležitějšímu subjektu, se kterým je vedena intenzivní komunikace, patří Magistrát města Karlovy Vary, neboť ten je zřizovatelem organizace. Komunikace probíhá zejména s technickým odborem. Do okolního prostředí je též nezbytné zahrnout ostatní příspěvkové organizace technického odboru, které mohou vystupovat částečně také jako konkurence (a to hlavně pokud se jedná o rozdělování rozpočtových prostředků).

Vlivy prostředí rozdělujeme podle místa působení na vlivy vnější (mikro a makroprostředí) a vnitřní.

Následující analýza byla provedena na základě výročních zpráv příspěvkové organizace z roku 2009 a 2010, výročních zpráv technického odboru Magistrátu města Karlovy Vary, internetových stránek organizace, internetových stránek Českého statistického úřadu, Analýzy Karlových Varů, vlastního pozorování a z konzultací se zaměstnanci organizace.

a) Makroprostředí

Faktory vnějšího prostředí organizace jsou podle Zamazalové (2010) velmi těžko ovlivnitelné, ale zároveň velmi důležité. Takovéto prostředí se často označuje jako prostředí nekontrolovatelné.

Do základních faktorů vnějšího prostředí patří faktory označené zkratkou PESTEL, tvořící počáteční písmena faktorů. Pomocí PESTEL analýzy budeme definovat oblasti, jejichž změna by mohla mít na příspěvkovou organizaci dopad.

P – politické faktory, které zahrnují zejména právní prostředí jako celek a týkají se jak formálních, tak neformálních pravidel ovlivňujících fungování dané organizace.

E – ekonomické faktory, kam můžeme zařadit faktory související s ekonomickým růstem, mírou nezaměstnanosti, mírou inflace či cenami vstupů.

S – sociálně-demografické faktory zahrnující demografické a kulturní aspekty.

T – technologicko-technické faktory, pod které spadá dopad rozvoje nových technologií nebo internetu.

E – ekologické faktory, týkající se problematiky životního prostředí.

L – legislativní faktory, které se zabývají existencí zákonných norem.

Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité (Jakubíková, 2007, s. 83).

Výsledky této analýzy jsou podkladem pro vytvoření návrhů a opatření, jakým způsobem by na ně organizace měla reagovat.

Politicko-legislativní faktory - do těchto faktorů je možné dle Jakubíkové (2007) zahrnout politickou stabilitu, ochranu životního prostředí, daňovou politiku a legislativu (zákony).

Je třeba si uvědomit, že politická stabilita jde ruku v ruce s hospodářstvím a čím stabilnější politická situace a nepřítomnost násilí, tím více bude hospodářství prosperovat.

Na organizaci má velký dopad daňová politika. To bylo možné pocítit na počátku tohoto roku (2012), kdy došlo ke zvýšení snížené sazby DPH z 10 % na 14 %, což způsobuje zdražování potravinářského zboží a nápojů, vodného a stočného, tepla a také vstupenek na kulturní akce. Organizace se v první řadě dotkne zvýšení cen za vodné, stočné a teplo. Přestože se organizace primárně nezaměřuje na prodej potravinářského zboží, v její nabídce je možné nalézt základní sortiment nápojů. Základní sazba DPH zůstala na 20ti procentech nezměněna.

Do politicko-legislativních faktorů lze zařadit zejména platné zákony, normy nebo vyhlášky, kterými se musí organizace řídit při své činnosti. Do tohoto souboru patří:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 505/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů, kterou se provádí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- České účetní standardy č. 501-522 pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace, státní fondy a organizační složky státu,
- zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů,
- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,
- vyhláška MF č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě.

Dalšími předpisy, kterými se musí příspěvkové organizace při své činnosti řídit, jsou například Obchodní zákoník, Občanský zákoník či Zákoník práce. Organizace tak musí splnit požadavky kladené na právnickou osobu, tj. především název organizace a její sídlo a řídit se úpravou pracovněprávních vztahů.

Ekonomické faktory - organizace je do určité míry ovlivněna vývojem makroekonomických trendů. Do ekonomických faktorů zařazuje Jakubíková (2007) stav ekonomiky, ve kterém organizace působí, nezaměstnanost, průměrnou mzdu, ceny vstupů, energie, inflaci a vývoj HDP.

Karlovy Vary jsou známy jako lázeňské centrum světového významu, které mimo jiné plní funkci střediska cestovního ruchu, kulturní, společenskou, ale i sportovní funkci. Lázeňství je díky příjmům od zahraničních a tuzemských hostů významným zdrojem tvorby HDP. K ekonomice Karlových Varů neodlučitelně patří odvětví, která jsou přímo i nepřímo spjata s lázeňstvím a vytváří image města. Vlivem průmyslové revoluce na počátku 19. století se díky velkému podílu ložisek kaolínu v okolí města začalo s výrobou porcelánu. K tradičním, světově známým oborům dále patří zejména výroba skla Moser, výroba žaludečního likéru Becherovka, výroba vřídelní soli nebo plnění minerálních vod. Vedle těchto výrob je ve městě zastoupen i průmysl strojírenský, oděvní, potravinářský a stavebních hmot.

Z ekonomických faktorů patří mezi nejvýznamnější skutečnost, že je organizace závislá na příspěvcích ze strany státního rozpočtu. Vzhledem k restriktivním opatřením v oblasti veřejných financí a deficitnímu státnímu rozpočtu se v budoucnu nedá očekávat zvýšení přísunu peněz příspěvkovým organizacím, tudíž bude organizace nucena efektivněji nakládat s prostředky.

V současné době se obrovským problémem stala nezaměstnanost. Pokud člověk nebude mít zaměstnání a stálý výdělek a bude závislý pouze na podpoře v nezaměstnanosti, povede to k tomu, že lidé budou méně využívat služeb organizace. K listopadu roku 2011 byla míra nezaměstnanosti podle údajů Českého statistického úřadu v Karlovarském kraji 9,36 %.

Jak vyplývá z údajů Českého statistického úřadu, v Karlovarském kraji dosáhla v prvním čtvrtletí roku 2011 průměrná hrubá mzda zaměstnanců 19 931 Kč. Meziročně tak sice jde o nárůst o 2,9 procenta, ovšem oproti celému loňskému roku (2011) výše mzdy poklesla. V roce 2010 brali zaměstnanci v Karlovarském kraji v průměru 20 179 Kč. Karlovarský kraj tak zůstává tradičně na poslední příčce co se týče výše průměrné

mzdy mezi všemi kraji. Jako jediný má průměrnou mzdu pod 20 000 Kč. Průměrná mzda v České republice byla v prvním čtvrtletí 23 144 Kč.

Dalším problémem jsou ceny vstupů, kdy cenou vstupů rozumíme ceny za vstupy od dodavatelů. Jestliže organizace nakoupí vstupy (např. skleněné vázičky či pergamenové růže) za vyšší ceny, bude také svůj výstup (pokameněné předměty) prodávat za ceny dražší.

Negativem pro hospodaření příspěvkové organizace je neustálý růst cen energií, který můžeme očekávat i v budoucnosti. Míra inflace za rok 2011 byla z údajů zjištěných Českým statistickým úřadem 1,9 %, což je nárůst o 0,4 % oproti roku 2010. Hrubý domácí produkt za rok 2011 vzrostl o 1,2 %, v roce 2010 zaznamenal HDP růst o 2,2 % a o rok dříve (2009) dokonce pokles o 4,1 %. Z toho je patrný mírný nárůst inflace a zároveň zpomalení růstu produktu oproti předchozímu roku.

Sociálně-demografické faktory - je důležité analyzovat působení těchto faktorů, protože sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat nejen poptávku po zboží a službách, ale též nabídku – například ochotu pracovat. Dle Mallyi (2006) je třeba brát v úvahu demografické změny, životní styl a úroveň obyvatelstva, vzdělání, různorodost společnosti.

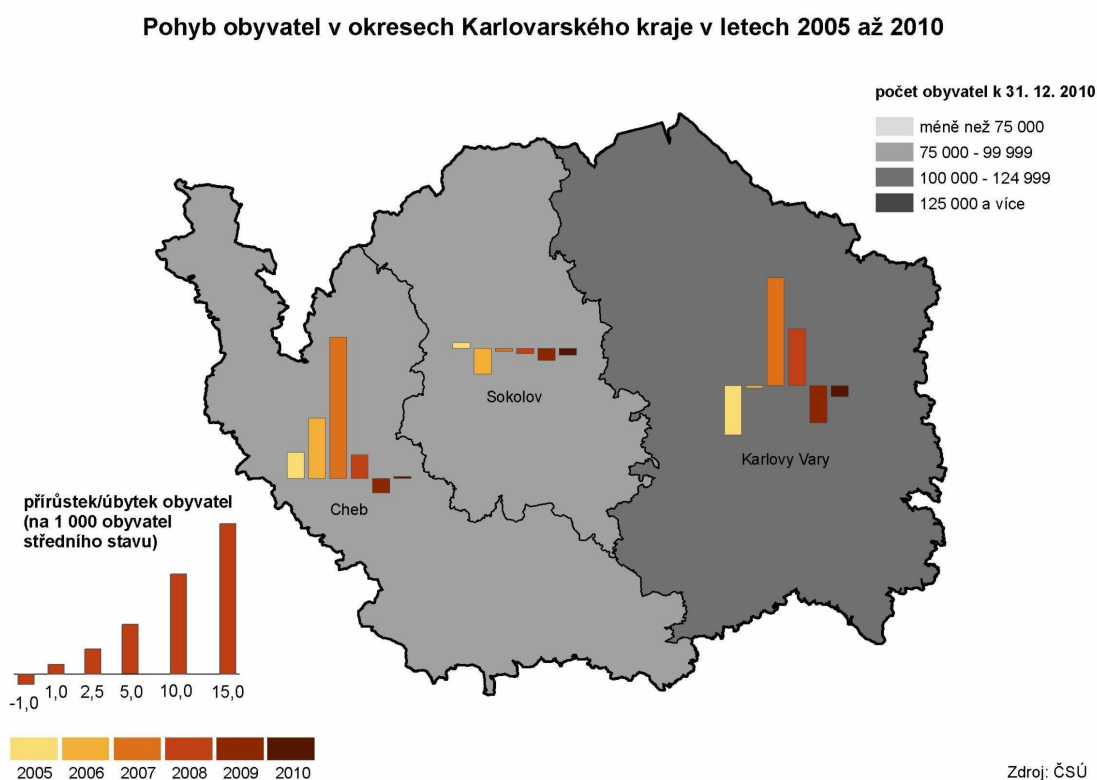
Karlovarský kraj vznikl v roce 2000 a se svou rozlohou 3 314 km² je třetím nejmenším krajem České republiky. Území Karlovarského kraje je tvořeno okresy Karlovy Vary, Cheb a Sokolov. Aktuální počet obyvatel (306 952) v Karlovarském kraji udávaný Českým statistickým úřadem zůstává od roku 1999 relativně stabilní a do roku 1999 byl poměrně vyrovnaný i poměr mezi přistěhovalým a vystěhovalým obyvatelstvem. Již v roce 2001 celkový přírůstek obyvatelstva činil mínus 719 osob, o šest let později pak dokonce 2 847 osob. Tento přírůstek se významným způsobem podílí na celkovém počtu obyvatel.

Tabulka 8: Počet obyvatel kraje k 31. 12. 2010 a jeho struktura podle pohlaví

Území	Muži	Ženy	Celkem
Karlovarský kraj	151 000	156 444	307 444
Z toho:			
Cheb	46 736	48 585	95 321
Karlovy Vary	58 385	60 904	119 289
Sokolov	45 879	49 955	92 834

Zdroj: zpracováno podle údajů Českého statistického úřadu z roku 2010

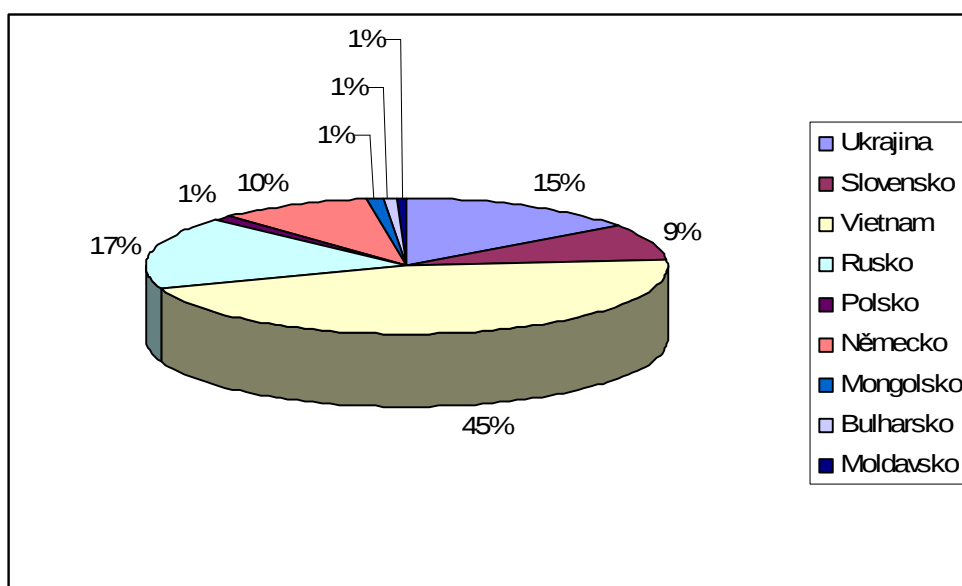
Obrázek 4: Pohyb obyvatel v Karlovarském kraji v letech 2005 – 2010



Zdroj: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Karlovarského kraje 2010, www.hradeckralove.czso.cz

K 31. 12. 2010 žilo na území Karlovarského kraje celkem 19 617 cizinců, což činí 6,39 % z celkového počtu obyvatel. Obrázek č. 8 znázorňuje národnostní složení obyvatel v karlovarském kraji.

Graf 4: Národnostní složení cizinců v kraji k 31. 12. 2010



Zdroj: zpracováno podle údajů Českého statistického úřadu

V této oblasti je důležitá i vzdělanost zaměstnanců, kam patří zejména odbornost zaměstnanců, jazyková vybavenost nebo umění jednat s lidmi. Tyto vlastnosti spolu se vzděláním a odborností mohou vést ke spokojenosti zákazníků a jejich opětovnému využití služeb nebo doporučení známým.

Faktorem, který určitě velkou měrou přispívá k tomu, zda zákazník využije služeb organizace, je životní styl a vzdělání zákazníků.

Technologické faktory - změny v této oblasti mohou dramaticky a náhle ovlivnit okolí, ve kterém se organizace nachází. Předvídatost vývoje směru technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti organizace, proto je třeba zohlednit (Mallya, 2006) internet, změnu tempa technologie, rychlost technologických změn, komunikační a informační technologie.

V této skupině faktorů je markantní rozvoj nových informačních a komunikačních technologií, které jsou pro každou organizaci přínosem, protože jí usnadňují komunikaci jak se zákazníky, tak s dodavateli a odběrateli, zvyšují její konkurenceschopnost a usnadňují přístup k informacím. Navíc se přístup k internetu neustále zlevňuje a nepředstavuje tedy významné zvýšení nákladů, které by mohlo nastat spíše v souvislosti s nutností modernizace a neustálého sledování trendů v informačních a komunikačních technologiích.

V současné době není problém s nedostatkem nových technologií, neboť neustále vznikají nová zařízení či metody. Problémem je spíše nedostatek finančních

prostředků na výměnu dosavadních technologií, protože se jedná o velmi nákladnou záležitost. I proto je potřeba snažit se získat různé dotace na modernizaci dosavadního zařízení a technologií.

Ekologické faktory - do ekologických faktorů Mallya (2006) zahrnuje ochranu životního prostředí, zpracování odpadu a recyklaci, využívání obnovitelných zdrojů.

Počátkem 90. let se v Karlovarském kraji výrazně zlepšila kvalita ovzduší díky zastavení provozu některých velkých a středních zdrojů znečištění v kraji (zejména v oblasti Nejdek a Nová Role), ale kvůli nárůstu dopravy a celkovému počtu motorových vozidel v posledních letech dochází opět k negativnímu zvratu v kvalitě ovzduší a také zátěže z dopravy v podobě hluku zejména ve středu města a jeho okolí.

Na území města Karlovy Vary se nachází chráněná krajinná oblast Slavkovský les, spadající do zvláštního programu na ochranu životního prostředí, kam patří zhruba 43 % celkového území města (Situační analýza města Karlovy Vary, 2007).

Organizace se bohužel nezapojuje do třídění odpadu, v objektu Vřídelní kolonády nelze nalézt ani odpadkové koše na smíšený odpad a to z důvodu, aby koše nebyly přeplněné a lidé odpadky nepohazovali uvnitř kolonády.

Co se týče využívání obnovitelných zdrojů, půjde o přínos hlavně pro životní prostředí, při postupném vyčerpávání zdrojů obnovitelných půjde o nutnost a bude jen na majitelích organizací, jak rychle se tomuto přizpůsobí a do využívání obnovitelných zdrojů proniknou a investují.

b) Mikroprostředí

Mikroprostředím chápeme faktory, které ovlivňují možnost organizace uspokojovat potřeby a přání svých zákazníků. „Na rozdíl od faktorů makroprostředí, jsou faktory mikroprostředí ve větší míře firmou ovlivnitelné (Zamazalová, 2010, s. 16).“ Patří sem hlavně zákazníci, dodavatelé, odběratelé a konkurence.

Zákazníci - největší skupinu zákazníků tvoří zejména návštěvníci nakupující typické suvenýry z Karlových Varů. K těmto návštěvníkům patří většinou návštěvníci z Ruska, Německa a Španělska. Dále jsou to jednotlivci využívající nabídek exkurzí a školy, které obvykle prohlídku podzemí do svého programu zařazují ke konci června, kdy končí školní rok a děti a studenti se už neučí, nebo v rámci předmětu přírodopisu či biologie.

Dodavatelé - důležitými dodavateli jsou bezesporu dodavatelé elektrické energie, vody, plynu, materiálu, polotovarů, základního sortimentu nápojů,

kancelářských potřeb apod. Hlavními dodavateli jsou firmy Eva Israelová (dárkové předměty, pergamenové růže) SEVT (tiskopisy, formuláře, kancelářské potřeby), STIEFEL (podložky, kalendáře), COCA COLA (nápoje) nebo MAKRO (nápoje, hygienické a čisticí potřeby).

Odběratelé - k odběratelům termominerální vody pro balneo provozy patří hotely, lázeňské domy a ubytovací zařízení uvedené v tabulce 9.

Tabulka 9: Odběratelé termominerální vody

Odběratel	Sídlo
Alžbětiny lázně, a.s.	Smetanovy sady 1145/1, Karlovy Vary
Bohemia - lázně, a.s.	Sadová 800/5, Karlovy Vary
Bristol, a.s.	Sadová 2026/19, Karlovy Vary
Hotel Carlsbad Plaza, Eden Group, a.s.	Mariánskolázeňská 23, Karlovy Vary
Hotel Jessenius, a.s.	Stará louka 36, Karlovy Vary
Hotel Kolonáda, Otava - Patria, a.s.	I. P. Pavlova 469/8, Karlovy Vary
Hotel Salvator Karlovy Vary	Vřídelní 39, Karlovy Vary
Hotel Ulrika, s.r.o.	Sadová 875/16, Karlovy Vary
Hotel Venus, Eurospa, a.s.	Sadová 815/8, Karlovy Vary
Imperial Karlovy Vary, a.s.	U Imperialu 31, Karlovy Vary
Interhotel Central, Olymp International, s.r.o.	Divadelní nám. 253/17, Karlovy Vary
Lázeňský ústav Tosca	Moravská 8, Karlovy Vary
Lázně III, VESO, s.r.o.	Mlýnské nábřeží 507/5, Karlovy Vary
LD Pavlov, Otava – Patria, a.s.	I. P. Pavlova 71/9, Karlovy Vary
LD Purkyně, Karlovar 2000, s.r.o.	Tržiště 26/3, Karlovy Vary
LH Moskevský Dvůr, Kurát, s.r.o.	Sadová 798/24, Karlovy Vary
Richmond, a.s.	Slovenská 567/3, Karlovy Vary
Royal Regent, Superior Spa & Wellness Hotel	Zahradní 7, Karlovy Vary
Sanatorium Astoria, a.s.	Vřídelní 92/21, Karlovy Vary
Savoy Westend Hotel, s.r.o.	Petra Velikého 16, Karlovy Vary
Thermal-F, a.s.	I. P. Pavlova 2001/11, Karlovy Vary
Vojenská lázeňská léčebna Karlovy Vary	Mlýnské nábřeží 7, Karlovy Vary
Zámecké lázně, Eden Group, a.s.	Zámecký vrch 1, Karlovy Vary

Zdroj: zpracované podle www.splzak.cz/cs/odberatele-tmv.html

Svým odběratelům organizace garantuje dodržování kvality přípravy koupelí s vřídelní vodou.

Obrázek 5: Ochranná známka



Zdroj: Odběratelé TMV, www.splzak.cz

Konkurence - příspěvková organizace se kromě péče a ochrany pramenů a budov s nimi spjatými zabývá také provozováním exkurzních tras – do Podzemí Vřídla, kde mají návštěvníci možnost shlédnout unikátní proces pokameňování předmětů termominerální vodou a Krypty kostela sv. Máří Magdalény.

Z hlediska péče o prameny je příspěvková organizace SPLZaK jedinou v Karlových Varech a v tomto směru tedy nemá konkurenci. Co se týče exkurzí, zde už je možné identifikovat konkurenci. K té bychom mohli zařadit:

- muzeum Moser – muzeum sklárny nabízí návštěvníkům zajímavou prohlídku mapující více než 150 let existence sklárny, představující nejstarší sklářskou tvorbu až po současnou dobu se zhruba 2 000 exponáty (Muzeum Moser v Karlových Varech, www.moser-glass.com),

- muzeum Becherovky – muzeum nejznámějšího bylinného likéru láká návštěvníky na exkurzi historických exponátů, původních výrobních a sklepních prostor, shlédnutí unikátního filmu natočeného pro Becherovku bratry Cabanovými a zejména na ochutnávku vybraných specialit z muzejního baru. Součástí exkurzní trasy je též muzejní prodejna, kde je možné zakoupit Becherovku za zvýhodněnou cenu (O muzeu, www.becherovka.cz),

- galerie umění Karlovy Vary – odborné zařízení fungující již od roku 1953. Galerie uchovává a přibližuje české umění 20. století ve stálých expozicích, krátkodobých výstavách, publikační činnosti, ale také kulturně vzdělávacích

programech. Během své doby trvání shromáždila obsáhlé sbírky českého umění, z nichž nejhodnotnější díla jsou trvale prezentována v počtu asi sto padesáti obrazů a soch. Program krátkodobých výstav sleduje zejména současné umělecké dění v různých přístupech a zaměřuje se především na českou tvorbu. (Galerie umění Karlovy Vary, www.galeriekvary.cz).

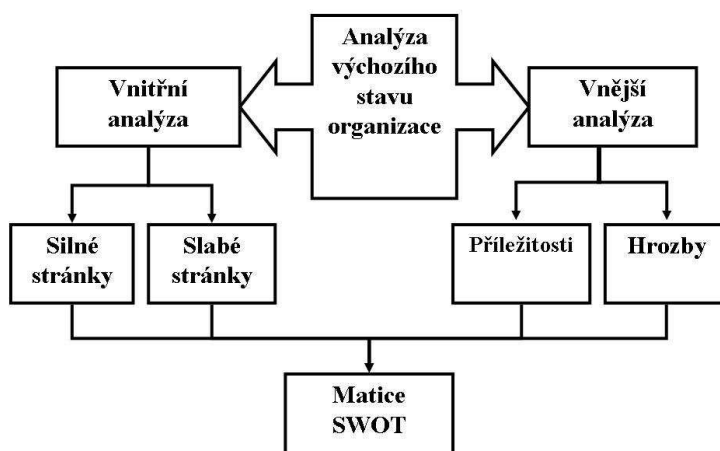
2.4. SWOT analýza organizace

SWOT analýza je důležitá při sestavování marketingové strategie. Je celkem rychlá a relativně jednoduchá, tudíž si ji může každá instituce sestavit sama.

SWOT analýzou rozumíme metodu, která pomáhá identifikovat slabé (Weakness) a silné (Strength) stránky, příležitost (Opportunity) a hrozby (Threats) (Kotler, 2007; Kozel, 2005). Tato analýza sestává z původně dvou analýz, a to SW, vycházející z vnitřního prostředí, a OT z vnějšího prostředí (Jakubíková, 2007). Při aplikaci SWOT analýzy jsou silné a slabé stránky chápány jako analýza současnosti, možnosti a hrozby jako analýza možného budoucího vývoje.

Každá organizace či firma má jinou SWOT analýzu, protože se liší prostředí, ve kterém se nachází. Důležitá je podpora silných stránek a příležitostí a tím i vytvoření konkurenčních výhod. Na druhé straně se organizace musí snažit eliminovat a předvídat nebo odstraňovat hrozby (Kozel, 2005).

Schéma 1: SWOT analýza



Zdroj: zpracováno dle Grasseová, 2011, s. 1.

Interní vlivy	Silné stránky	Slabé stránky
	- poloha organizace v lázeňském centru - čistota kolonád - poskytování pracovních příležitostí studentům - jednotné uniformy zaměstnanců - v letních měsících exkurze 2x za hodinu - nově zrekonstruovaná exkurzní trasa - pronájem nebytových prostorů - prodej originálních a jedinečných produktů	- nepřehledné, nezajímavé internetové stránky - nedostatečná propagace - nedostatečná odborná a jazyková úroveň zaměstnanců - malá kapacita exkurzních tras - nedostatečné personální řízení - konzervativní management - nemožnost platit jinými měnami za zboží a prohlídky
Externí vlivy	Příležitosti	Rizika
	- spolupráce s hotely, infocentry - důraz na znalosti cizích jazyků - zlepšení vzhledu webových stránek - propagace organizace - úprava cen vstupného - veškeré materiály dostupné i v cizích jazycích - vytvoření profilu na sociální síti - prodloužení otevírací doby v letních měsících	- nedostatečná propagace - nedostatečná odborná úroveň zaměstnanců - nedostatečné personální řízení - chybějící zpětná vazba od zákazníků - nemožnost platit eury - růst cen energií

Silnou stránkou organizace je její umístění, neboť se nachází přímo v centru lázeňské zóny, kde je největší koncentrace návštěvníků. Organizace zaměstnává větší množství pracovníků na úklid, kteří neustále dbají o čistotu kolonádních budov a pramenů, tudíž i přes lázeňskou sezónu, kdy jsou kolonády plné davů lidí, jsou budovy v perfektně udržovaném stavu. Kromě těchto zaměstnanců dává organizace šanci také studentům, kterým nabízí dlouhodobé brigády s možností vyzkoušení pozic od prodejních asistentů až po průvodce cestovního ruchu. Díky těmto posilám, zejména v letních měsících, může organizace realizovat prohlídky dvakrát za hodinu a provést tak více lidí v nedávno zrekonstruované exkurzní trase. Zájemci mají možnost zakoupit si na prodejním stánku suvenýr z Karlových Varů, ke kterému kromě tradičních oplatek, Becherovky či lázeňského pohárku patří také pokameněná karlovarská růže, kterou nekoupí nikde jinde na světě. Kromě ochrany a péče o prameny, exkurzních tras či prodeje suvenýrů, pronajímá organizace prostory kolonád ke komerčním účelům, z čehož jí plyne nejvíce peněz.

Mezi slabé stránky patří bezesporu její nedostatečná propagace, která by mohla pomoci k větší návštěvnosti. Vedení je v tomto směru velmi konzervativní a obává se jakýchkoliv změn. Jako další nedostatek spatřují návštěvníci určitě v nemožnosti zaplatit eury. Zaměstnanci, přestože pracují v místě, kde se soustřeďuje velké množství zahraničních návštěvníků, neoplývají jazykovými ani odbornými znalostmi, což ovšem může vedení organizace výběrem vhodných brigádníků významným způsobem ovlivnit.

Pro příspěvkovou organizaci je důležité zaměřit se zejména na propagaci organizace, včetně úpravy a zlepšení webových stránek. Organizace by měla důraz klást také jazykové a odborné znalosti zaměstnanců. Příležitost představuje také zvážení spolupráce s hotely či informačními centry a prodloužení otevírací doby v letních měsících, kdy je zájem o prohlídky největší.

Hrozbou pro organizaci představuje již několikrát zmíněná nedostatečná propagace a jazyková a odborná úroveň zaměstnanců, včetně brigádníků. Nezanedbatelnou hrozbou je také neustálý růst energií. Organizace by měla zvážit umožnění placení i jinými měnami. Je třeba zvolit novou strategii, která by měla být stanovená na základě provedených interních a externích analýz managementem organizace.

2.5. Interní analýza organizace

Obraz organizace je ovlivňován vzájemnou interakcí organizace s jejím prostředím. Rozlišují se dva obrazy pojetí organizace – corporate identity a corporate image.

V této subkapitole využíváme výsledky konzultací, vlastní poznatky a poznatky zaměstnanců, informace z výroční zprávy Magistrátu města Karlovy Vary, výroční zprávy organizace a internetových stránek příspěvkové organizace.

a) Corporate identity

„Firemní identita je důležitou součástí podnikové strategie a představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 14). Identitu organizace tvoří historie organizace, výhled do budoucnosti, přístup k zákazníkům, zaměstnancům a okolí, tudíž se nejedná pouze o vzhled či vizuální styl.

Historie příspěvkové organizace sahá do roku 1992, kdy byla zřízena technickým odborem Magistrátu města Karlovy Vary. Do té doby péči o přírodní léčivé zdroje měly na starost Státní lázně a Pramenný úřad. Pramenný úřad byl založen městem Karlovy Vary v roce 1911 a k jeho činnosti patřilo hlavně zajištění studia pramenů a ochrana termální vody. V roce 2008 byla dokončena rekonstrukce exkursní trasy Podzemí Vřídla, včetně statického zabezpečení tzv. Starého suterénu Vřidelní kolonády.

Příspěvková organizace Správa léčivých zdrojů a kolonád chystá do budoucna další prodloužení exkursní trasy podzemí Vřídla do novější části Vřidelní kolonády (technologického zázemí kolonády) směrem pod vlastní výtrysk Vřídla. Dle vedení organizace by tak měla být trasa zpřístupněna veřejnosti v časovém horizontu 3 až 5 let.

b) Corporate image

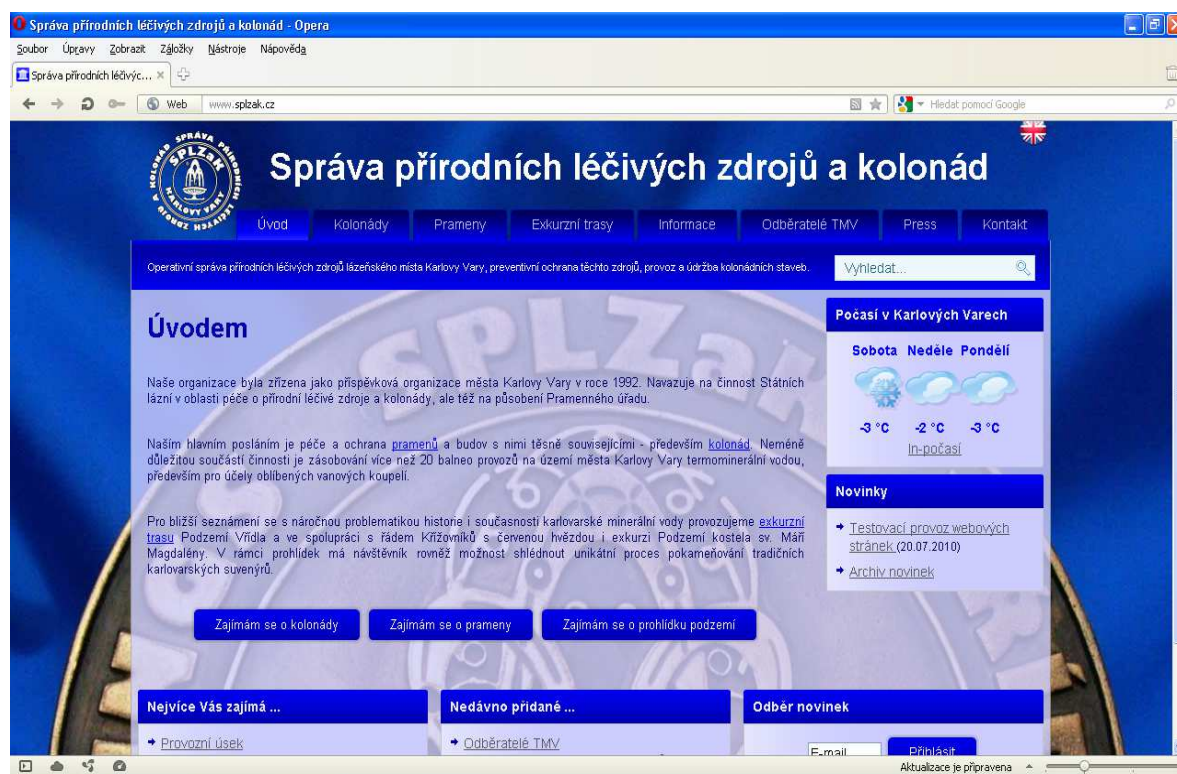
Pod názvem corporate image si můžeme představit soubor konstant, které se využívají v komunikaci uvnitř, ale zejména vně firmy. Image je tedy to, co je navenek vidět z organizace. Firemní image vytváří především název firmy a prezentace, logo, barvy, písmo, obaly, dárkové předměty, oděv zaměstnanců, propagační prvky a tiskoviny, označení budov, webové stránky či úprava interiérů (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 40).

Zkratka názvu firmy SPLZaK je odvozena z počátečních písmen dlouhého názvu Správa přírodních léčivých zdrojů a kolonád. Pověst organizace se těžko hodnotí,

protože většina lidí název organizace SPLZaK nikdy neslyšela, byť pochází z Karlových Varů. Velká většina z nich ani nemá představu o tom, že mohou navštívit podzemí Vřídelní kolonády.

Webové stránky organizace dostupné na www.splzak.cz jsou sice relativně přehledné, ale poměrně nekvalitní a ničím nezaujmu. Přestože se nabízí odkaz na anglickou verzi stránek, ta není zprovozněná a funguje pouze v českém jazyce. Případní zájemci mají možnost elektronické rezervace exkurzí. „Webové stránky jsou vytvořeny podle specifikace XHTML 1.0 Transitional a dodržují sémantickou i syntaktickou správnost podle konsorcia W3C. Obsahová část je kompletně oddělena pomocí kaskádových stylů (CSS), díky čemuž jsou stránky zpracovatelné pomocí odlišných výstupních zařízení (Prohlášení přístupnosti, www.splzak.cz).“

Obrázek 6: Webové stránky organizace



Zdroj: Správa přírodních léčivých zdrojů a kolonád, www.splzak.cz

Logo příspěvkové organizace SPLZaK je tvořeno znakem a názvem organizace. Logo je kruhového tvaru se symbolem pramene v bělomodrém provedení. Obrázek pramene symbolizuje to, čím se organizace zabývá. Logo by mělo být prezentováno a zapojováno do marketingových aktivit organizace.

Obrázek 7: Logo SPLZaK



Zdroj: Logo, www.splzak.cz

Zaměstnanci, kromě managementu, nosí oděv v barvách společnosti – modrobílý. Techničtí pracovníci a pracovníci úklidu jsou povinni nosit modré tričko s krátkým rukávem a logem organizace, modrý pracovní oděv, případně modrou fleesovou mikinu a šustákovou vestu též s logem. Průvodkyně by vzhledem ke styku s návštěvníky měly být oblečeny reprezentativně, tudíž jim nechala organizace ušít tmavě modré krátké šaty, ke kterým bylo zvoleno bílé tričko buď s krátkým nebo dlouhým rukávem s logem na levé paži. V případě chladného počasí mohou nosit modré tričko s krátkým rukávem a logem, modrou fleesovou mikinu a vlastní černé kalhoty. Boty jsou u všech zaměstnanců jsou dle vlastního uvážení, ovšem měly by odpovídat charakteru vykonávané práce a u průvodkyň hlavně barevně ladit k celku.

Celkově hodnotíme corporate identity a corporate image jako poměrně slabé. V této oblasti je do budoucna velký prostor pro zlepšení.

c) Struktura organizace

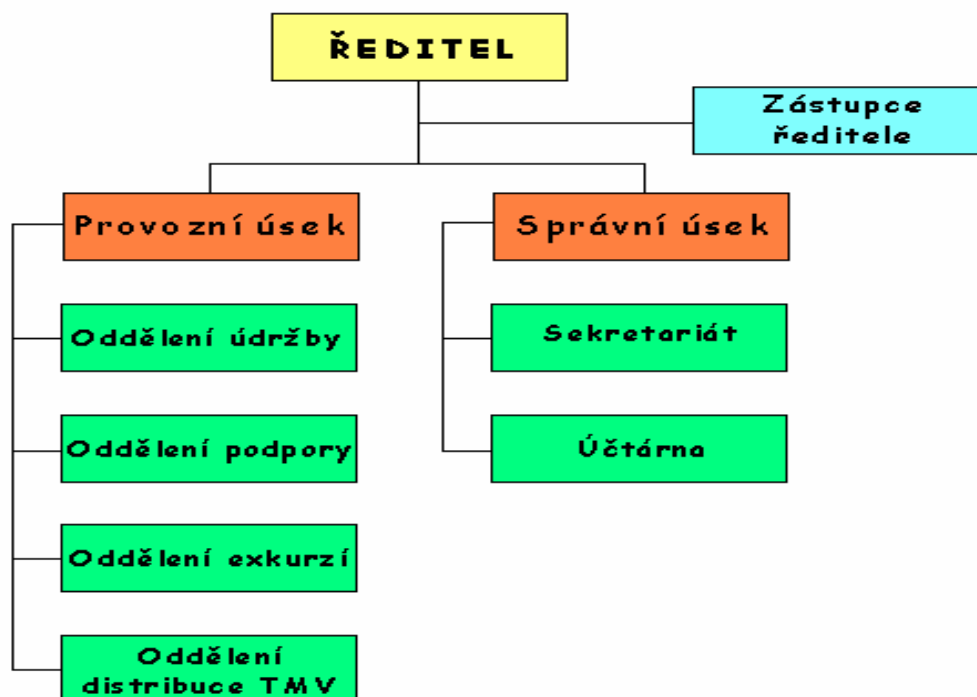
Nejvyšším orgánem řízení organizace je ředitel, kterého jmenuje a odvolává Rada Města Karlovy Vary, a který organizaci řídí na základě schváleného ročního rozpočtu a činností uvedených ve zřizovací listině.

Ředitel je statutárním orgánem, řídí činnost organizace jako celku a jedná jejím jménem v celém rozsahu činnosti určených zřizovací listinou. Ředitel svým podpisem schvaluje veškeré pracovněprávní úkony a vystupuje jako příkazce operace v souladu se zákonem o finanční kontrole. Zástupce ředitele zastupuje ředitele v době jeho nepřítomnosti v plném rozsahu jeho povinností, odpovědnosti a práv. Příkazy svým podřízeným uděluje buď ústně, ve složitějších případech písemně.

Dalšími interními organizačními normami sloužícími k řízení je pracovní řád, soubor vnitřních předpisů, soubor směrnic, vnitřní platový předpis, písemně zpracované

standards kvality poskytování jednotlivých služeb. Uvedené normy vyhlašuje, mění a novelizuje ředitel.

Schéma 2: Organizační struktura



Zdroj: zpracováno podle www.splzak.cz

V čele organizace stojí ředitel inženýr Milan Trnka, kterého v jeho nepřítomnosti nahrazuje zástupce ředitele. Organizace je tvořena provozním a správním úsekem. Zaměstnanci provozního úseku mají své zázemí přímo ve Vřídelní kolonádě. Úsek se rozděluje na oddělení údržby, které má za úkol starost o prameny a úklid kolonád, oddělení distribuce termominerální vody, jehož cílem je zajištění termominerální vody do balneo provozů, oddělení podpory a oddělení exkurzí, mající na starost organizaci exkurzí a činnost průvodců. Zaměstnanci správního úseku sídlí v hlavní budově vzdálené zhruba 400 metrů od Vřídelní kolonády. Součástí úseku je sekretářka, účetní a organizační pracovnice.

2.6. Marketingový mix

Marketingový mix tvoří všechno, co může ovlivnit poptávku po službách organizace.

Základní marketingový mix se označuje jako „4 P“ (Loudon a kol., 2005; Kotler, 2007a) product (produkt), price (cena), place (místo), promotion (propagace).

Pro instituci poskytující služby je možné marketingový mix rozšířit tak, aby vytvářel image organizace. Každý z těchto prvků mixu se tak může stát konkurenční výhodou. Je velmi důležité, aby jednotlivé prvky mixu byly účinně sladěné (Kozel, 2005). Do rozšířeného mixu dále patří people (lidé) a physical evidence (materiální prostředí).

Kromě klasického konceptu 4 P, který představuje názory prodejců, vznikl i koncept 4 C zaměřující se na spotřebitele a přinášející jim prospěch. Tato 4C, vytvořená Robertem Lauterbornem dle McCleana (2007) a Kotlera (2007) představují:

- costumer wants and needs (customer value) – přání a potřeby zákazníků (hodnota pro zákazníka),
- costumer costs – náklady pro zákazníka,
- convenience to buy – pohodlí zákazníků při nákupu,
- communication – komunikace.

Tabulka 10: Vztah mezi 4 P a 4 C

Čtyři P	Čtyři C
Produkt (product) Cena (price) Místo (place) Promotion (promotion)	Hodnota z hlediska zákazníka (customer value) Náklady pro zákazníka (customer costs) Pohodlí (convenience) Komunikace (communication)

Zdroj: zpracováno dle Kotler, 2000.

a) Produkt

Hlavním produktem, kvůli kterému byla zřízena příspěvková organizace SPLZaK, je péče a ochrana pramenů a kolonád s nimi spjatých a zásobování balneoprovozů termominerální vodou. Organizace každoročně na přelomu ledna a února provádí odstávku na Vřídelní kolonádě, aby se provedly nezbytné opravy a

údržby a kolonády se připravily na další lázeňskou sezónu. Dle ředitele organizace je cílem prací především oprava akumulční nádrže a vyčištění rozvodů pitných stojánků od usazenin vřídlovce. Pracovníci dále provádějí opravu vstupních automatických dveří, kamenické opravy, práce na elektrických zařízeních za úplné výluky elektrického napájení, práce na vzduchotechnických zařízeních, opravy veřejných záchodů a spoustu dalších drobností nutných pro provoz.

Neméně důležitým, a z hlediska výnosů nezanedbatelným produktem, je pronájem prostor kolonád k obchodní činnosti. Organizace tyto prostory pronajímá hlavně obchodníkům nabízející typické suvenýry. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi exponované místo v centru lázeňské zóny, mají obchodníci v hlavní sezóně relativně vysoké zisky díky návštěvníkům nejen z České republiky, ale hlavně cizincům, kteří kolonádu navštěvují buď jako jednotlivci nebo ve skupinách s průvodcem. Nejčastěji mají možnost zakoupit typický lázeňský pohárek sloužící k pitným kúrám, pohledy, brožurky, porcelánové drobnosti, magnetky s motivem Karlových Varů, bylinný likér Becherovka či tradiční karlovarské oplatky. Jak vyplynulo z konzultací s obchodníky, nájemné za stánek velikosti zhruba 3 – 4 m² umístěný v prostorách kolonády činí 20 000 Kč měsíčně. Obchodníci ovšem nemají v kolonádě k dispozici vlastní hygienické zázemí a nemohou využívat ani toalety pro zaměstnance SPLZaK, tudíž jsou nuceni chodit na společné toalety určené návštěvníkům, za které se platí 10 Kč za jedno použití. Všichni obchodníci, kteří mají stánek umístěný přímo ve Vřídelní kolonádě, uvedli, že mají zákaz chodit si na toalety čepovat vodu pro vlastní potřebu. Dokonce kvůli tomu byly upraveny vodovodní baterie tak, aby se do umyvadla nevešla ani plastová láhev ani hrneček. Podle informací zástupce ředitele organizace byl tento zákaz opravdu učiněn z důvodu, aby prý obchodníci neobtěžovali čepováním vody návštěvníky na společných toaletách. Organizace také před více než dvěma lety rozhodla o výrobě čipových karet jednak pro zaměstnance a jednak pro nájemníky. Zaměstnanci tyto karty používali jako tzv. „píchačky“ sloužící k evidenci příchodů a odchodů a ke vstupu do budovy. Před nedávnem ovšem byly nahrazeny systémem otisku prstu, kdy příchozí zaměstnanec místo čipové karty přiloží ke čtečce svůj prsteníček na levé ruce a automaticky se mu načte příchod (tento systém se týká pouze stálých zaměstnanců, brigádníci stále používají čipové karty). Čipové karty měly sloužit právě i pro nájemníky, kteří by si kartu dobili určitou paušální částkou a za tu pak měsíc mohli využívat toalety. Všichni nájemníci museli vyplnit a odevzdat žádost spolu s fotografií, na základě které jim měla

být karta vyrobena. Dodnes z nájemníků kartu nemá nikdo a vedení se k této otázce staví velmi laxně a na urgence nájemníků již dva roky vůbec nereaguje.

Dalším produktem jsou exkurze do Podzemí Vřídla a do Podzemí krypty kostela svaté Máří Magdalény. V roce 2008 byla dokončena rekonstrukce exkurzní trasy Podzemí Vřídla, včetně statického zabezpečení tzv. Starého suterénu Vřídelní kolonády. Od slavnostního otevření při zahájení lázeňské sezony první sobotu v květnu do konce roku 2008 navštívilo tuto trasu více než 12 tisíc návštěvníků.

Exkurzní trasa **Podzemí Vřídla** návštěvníkům nabízí pohled zpátky do historie lázeňství v Karlových Varech a do zákulisí přírodních procesů. Návštěvníci zde mohou zhlédnout zejména proces pokameňování suvenýrů vřídelní vodou, divoké vývěry termominerální vody, vzácné bakterie a řasy žijící na povrchu omývaném termominerální vodou, tvorbu inkrustů na stěnách, zanesené potrubí z počátku minulého století, sbírku sintrů a vřídlovců, pokamenělé předměty v různých stádiích zpracování (Podzemí Vřídla, www.splzak.cz).

Obrázek 8: Inkrust na stěnách, zanesené potrubí a pokameněná Becherovka



Zdroj: vlastní zpracování

Prohlídky se konají v sezóně od května do října. V květnu, červnu a říjnu denně od 10,00 do 16,00 hodin kromě pondělí, od července do září denně od 09,00 do 17,00 hodin. Exkurze obvykle začínají každou celou hodinu, poslední půl hodiny před koncem pracovní doby. V případě velkého zájmu (zejména v hlavní letní sezóně při konání Mezinárodního filmového festivalu Karlovy Vary) se dělají prohlídky každou půlhodinu a mimo sezónu jen po předchozí rezervaci. Pro cizince je možnost anglické, německé či ruské prohlídky ve vyhrazených hodinách nebo s českou skupinou s anglickým či německým velmi zkráceným zapůjčeným textem. Délka exkurze je zhruba 30 minut a kapacita 20 lidí. Větší skupiny musí předem provést rezervace rezervačním formulářem na webové stránce organizace nebo telefonicky.

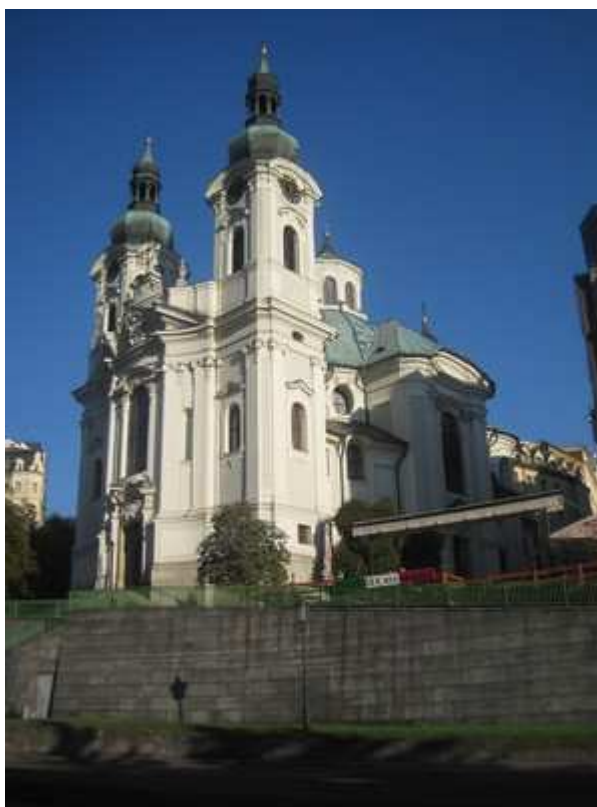
Obrázek 9: Podzemí Vřídla



Zdroj: Podzemí Vřídla, [picasaweb.google.com](https://www.picasaweb.google.com)

Trasa exkurze **Krypta kostela svaté Máří Magdalény**, ve spolupráci s řádem Křížovníků s červenou hvězdou, umožňuje nahlédnutí do krypty kostela svaté Máří Magdalény. Návštěvník zde má možnost vidět (Krypta kostela, www.splzak.cz) oltář Božího hrobu, getsemanskou zahradu (biblický výjev), kalvárii (umělecké zobrazení ukřižování Ježíše Nazaretského), kostnici, unikátní ukázkou důmyslného založení barokní stavby, sbírku vřídlovců.

Obrázek 10: Kostel svaté Máří Magdalény



Zdroj: Karlovy Vary – kostel sv. Máří Magdalény,
www.pamatkyaprirodakarlovarska.cz

Exkurze do Krypty kostela svaté Máří Magdalény je možná pouze na objednání den předem a za předpokladu účasti alespoň 5 osob. Bez objednání není možné exkurzi zaručit.

Obrázek 11: Krypta kostela sv. Máří Magdalény



Zdroj: Karlovarské Vřídlo, www.spurny.eu

Vstupenky na exkurzní trasy je možné sehnat přímo v hale Vřídelní kolonády v prodejním stánku SPLZaK. Kromě vstupenek zde organizace nabízí zakoupení unikátních pokameněných předmětů z vřídlovce. Zájemci si mohou vybrat různé vázičky, zvířátka, ale nejtypičtějším a nejznámějším suvenýrem z vřídlovce jsou tradiční karlovarské růžičky. Ačkoliv se může zdát, že se jedná o živou růži, ve skutečnosti se jedná o pergamenový papír vytvarovaný do růže s drátkem místo stonku. Takto vytvořená růže z papíru se nejdříve naimpregnuje pomocí barvy a posype se kovovými hoblinkami, aby se její povrch zdrsňel a vřídelní voda na něm tak lépe ulpívala. Poté se vloží do speciální pokameňovací komory, kde se ponechá zhruba sedm až deset dní. Proces pokameňování se musí kontrolovat, předměty se v pokameňovací komoře každý den otáčejí, aby se vrstvy usazovaly pravidelně. Jak uvedl ředitel organizace, jedná se o více než sto let starou techniku.

Obrázek 12: Pokameněná růže



Zdroj: vlastní zdroj

Obrázek 13: Pokameňovací komora



Zdroj: Podzemí Vřídla, picasaweb.google.com

Součástí nabízeného produktu jsou zmíněné suvenýry, ke kterým kromě pokameněných předmětů (růží, zvířátek, váziček, amforek atd.) patří také lázeňské pohárky s logem organizace, koupelové soli, pitné soli, knihy o minerálech nebo propisky s logem organizace. Většinou v takto specializovaných prodejnách bývá zvykem, že se taška nebo obyčejná krabička k zakoupenému zboží dává bezplatně, organizace tašky poskytuje za úplatu.

b) Cena

Jak již bylo uvedeno výše, cena za pronájem prostorů činí pro obchodníky za stánek o velikosti zhruba 4 m² 20 000 Kč měsíčně.

Co se týče exkurzních prohlídek do Podzemí Vřídla a Krypty kostela svaté Máří Magdalény, za půlhodinovou prohlídku návštěvník zaplatí vstupné uvedené v tabulce 11.

Tabulka 11: Ceník vstupenek exkurzí (v Kč)

Vstupenky	Podzemí Vřídla	Krypta kostela
Základní	80	60
Děti do 15-ti let	40	30
Cizojazyčný výklad	160	120

Zdroj: zpracováno dle www.splzak.cz

c) Místo

Příspěvková organizace SPLZaK sídlí přímo v lázeňském centru v ulici Lázeňská 2 v Karlových Varech. Umístění ve středu města je velmi výhodné a zároveň nezbytné. Dopravní dostupnost je poměrně dobrá pro cestující MHD, kteří mohou využít linek č. 2 na Divadelní náměstí či linku č. 1 na zastávku Lázně III. a odtud pár minut pěšky. Dostupnost přináší obtíže těm, co přijíždí autem. Celé centrum Karlových Varů totiž dlouhodobě trápí nedostatek parkovacích míst a k vjezdu a parkování v lázeňské zóně je potřeba speciální povolení vydávané na dobu určitou.

Vstupenky na exkurze a suvenýry organizace prodává výhradně na svém stánku umístěném přímo v hale Vřídelní kolonády, která je vzdálená zhruba 200 metrů od sídla SPLZaK. Organizace nabízí možnost online rezervace exkurze na formuláři publikovaném na webových stránkách. Stánek je otevřen v květnu, červnu a říjnu každý den kromě pondělí od 10,00 do 16,00 hodin, od července do září denně od 09,00 do 17,00 hodin a od prosince do dubna bývá zavřeno s výjimkou předem objednaných exkurzí či státních svátků.

Vřídlo je oficiální název pro největší pramen v Karlových Varech. Výstřik Vřídla se nachází v centru Karlových Varů ve Vřídelní kolonádě. Voda je v blízkém okolí kolonády jímána čtyřmi účelovými vrty až 88 metrů hlubokými a potrubím rozváděna přes separační a akumulační nádoby k jednotlivým odběratelům do balneoprovozů. Voda z jednoho z vřídelních vrtů je přiváděna bez separace plynu přímo do Fontány. Současná podoba kolonády pochází ze 70. let, kdy byla otevřena 11. května 1975 jako architektonický počín architekta Jana Otruby ve funkcionalistickém slohu. Dříve zde stála litinová kolonáda z 19. století, která později musela být z havarijních důvodů rozebrána (Vřídelní kolonáda a Vřídlo, www.karlovy-vary.cz).

Obrázek 14: Vřídelní kolonáda



Zdroj: Karlovy Vary, www.novinky.cz

Organizace disponuje třípatrovou administrativní budovou, kde se nachází kancelář ředitele, zástupce ředitele, účetní, sekretářky a ostatních pracovníků. Vzhledem k tomu, že organizace provozuje exkurzní trasy v objektu či blízkosti Vřídelní kolonády, stanoviště prodejního stánku a skladu se tedy nachází přímo v objektu samotné kolonády vzdálené zhruba 300 metrů od administrativní budovy. V objektu kolonády je možné nalézt též technické zázemí největšího pramene Vřídla, jehož správnou funkci a údržbu mají na starost techničtí pracovníci organizace.

d) Propagace

Příspěvková organizace využívá jen minimum ze širokého spektra komunikačních nástrojů. Organizace oslovuje potenciální zákazníky prostřednictvím plakátů, novinových článků a internetových stránek. Cílem propagace je vstoupit do povědomí zákazníků a čelit tak konkurenci v podobě jiných prohlídkových tras, ale také dalším formám zábavy a kultury.

Jednou z forem **reklamy**, kterou organizace SPLZaK ke své propagaci používá, jsou vysouvací reklamní plakáty na podstavci. Jeden je umístěn přímo v hale Vřídelní kolonády, druhý se nachází o kousek dál na Mlýnské kolonádě spolu s popisem cesty do Vřídelní kolonády. Jako další formy reklamy jsou na pokladně prodejního stánku k dispozici dvě velké obrazovky s časy prohlídek a fotkami exponátů a tři druhy pohledů s exponáty, které je možné shlédnout na exkurzní trase Podzemí Vřídla. Organizace bohužel nedisponuje letáky či brožurami ani reklamou v televizi či rádiu.

Významnou roli v udržování všeobecného povědomí u zákazníků hraje **public relations**. V souvislosti s významnými událostmi organizace pořádá setkání s tiskem regionálního rozsahu. Při této příležitosti jsou novinářům předávány rozhovory s fotkami obsahující maximum informací. Příkladem může být zejména každoroční zahajování lázeňské sezóny první květnovou sobotu nebo také příjezd evropských ministrů spojený s provázením v Podzemí Vřídla. Publicita věnovaná organizaci SPLZaK se sporadicky objevuje v Radničních listech, které již 17 let dostávají do schránek všichni karlovarští občané. Několik článků o organizaci se také objevilo například v Karlovarském deníku či v několika bulvárních periodikách.

Jedním z nejvýznamnějších prvků publicity v současnosti představuje internet. Webové stránky organizace, dostupné na www.splzak.cz, obsahují informace o prohlídkách, je zde rezervační formulář, kontakty, otevírací doba a ceník vstupného na exkurzní prohlídky, informace o pramenech a kolonádách. Stránky jsou k dispozici pouze v českém jazyce. Na stránkách organizace uvádí významné odběratele, kterým poskytuje své služby, a kteří souhlasili se zveřejněním. Tím si vytváří potřebné reference, kterých sice není mnoho, ale v oblasti služeb zákazníci údajně berou v potaz to, co se o podniku říká než to, co podnik propaguje.

Také zaměstnanci hrají významnou roli v budování a udržování image organizace a mohou ji ovlivňovat jak pozitivně, tak i negativně. Účinná práce s veřejností prostřednictvím personálu předpokládá bezproblémový tok interních

informací a dobrou pracovní atmosféru. Každý zaměstnanec musí vědět, že jeho chování k zákazníkům a na veřejnosti zanechává určitý dojem.

Významným opatřením **podpory prodeje** je snížená cena vstupného pro vybrané skupiny zákazníků. Toto opatření se však týká jen dětí do 6 let, které mají v doprovodu dospělého vstup zdarma, a dětí do 15 let, které zaplatí poloviční cenu. V době konání mezinárodního filmového festivalu mají účastníci vlastní kartu Festival Pass vstupné snížené o 25 %. Další zvýhodnění mají skupiny z mateřských škol, ovšem pouze po předchozí domluvě s ředitelem organizace. Naopak návštěvníci, kteří mají zájem o výklad v cizím jazyce, si musí připlatit stoprocentní přírážku za exkurzi. To se týká i dětí od 6 do 15 let. Ty v tomto případě organizace bere jako dospělé.

e) Lidé

Organizace je tak dobrá, jak dobrý je ředitel organizace a ostatní pracovníci. Zákazník očekává schopné, spolehlivé a v neposlední řadě také příjemné pracovníky. Kvalita kontaktů mezi zákazníkem a zaměstnancem je určujícím faktorem pro hodnocení celé organizace. Proto je velmi důležitý výběr, vedení a motivace zaměstnanců. Ředitel organizace by se měl starat o zaměstnance stejně jako o zákazníky, protože zaměstnanci jsou nejcennějším aktivem celé organizace. V organizaci jsme identifikovali tři části složky, a to zaměstnance, veřejnost a zřizovatele.

Zaměstnanci - organizace zaměstnává okolo 30 zaměstnanců nejčastěji na údržbářských a úklidových pozicích. Na lázeňskou sezónu (od května do října) nabírá také větší množství brigádníků jako průvodce cestovního ruchu do Podzemí Vřídla a Podzemí krypty kostela svaté Máří Magdalény, jako asistenty prodeje na prodej suvenýrů a vstupenek na exkurzní prohlídky a také manuální pracovníky potřebné k balení a kompletování suvenýrů. V poslední době ale brigádníci zaměstnaní na pozici průvodce/průvodkyně zastávají všechny funkce dohromady a vykrývají tím hluchá místa mezi prohlídkami.

Na brigádníky nejsou kladeny žádné zvláštní nároky, je potřeba být alespoň studentem střední školy a umět základy angličtiny, němčiny či ruštiny. Při pohovorech jazyk není zkoušen, protože vedení včetně ředitele a jeho zástupce žádný jazyk alespoň na středně pokročilé úrovni neovládá. Prohlídky v cizím jazyce jsou relativně složité, protože obsahují velké množství odborných názvů, které kolikrát člověk moc dobře nezná ani v českém jazyce. Nový průvodce je zaškolen přímo na prohlídce, kterou

absolvuje se zkušenějším průvodcem, aby zjistil, jak by měla prohlídka vypadat. Poté dostane texty a po jejich naučení může již samostatně provádět. Během prohlídek ho již nikdo nekontroluje.

Ředitel organizace má vysokoškolské vzdělání ukončené titulem inženýr, jeho zástupce je vyučený v oboru elektro, který v organizaci dříve pracoval jako elektrikář. Ostatní zaměstnanci správního úseku mají středoškolské vzdělání. Zaměstnankyně, která má na starost organizaci průvodkyň (oficiální název pozice se nazývá guide manager), má dokonce vzdělání základní. Většina brigádnic-průvodkyň jsou vysokoškolské studentky.

Veřejnost - problémy vztahů s veřejností byly popsány v předchozí části marketingového mixu. V současné době se organizace orientuje na co nejširší, věkově nevyhraněné spektrum zákazníků. Když opomeneme odběratele termominerální vody a nájemníky prostorů, domníváme se, že veřejnost je o existenci organizace velmi málo informovaná.

Zřizovatel - jak již bylo uvedeno, zřizovatelem Správy přírodních léčivých zdrojů a kolonád Karlovy Vary je technický odbor Magistrátu města Karlovy Vary. Ten je průběžně informován o činnosti organizace a hospodaření. Vztahy se zřizovatelem jsou obzvlášť důležité, neboť právě zřizovatel je subjekt, který rozhoduje o poskytování finančního příspěvku na provoz a investice. Tento příspěvek tvoří převážnou většinu prostředků.

Shrnutí výsledků analýzy

Jak jsme již uvedli v předcházejícím textu, výše uvedená analýza byla provedena na základě výročních zpráv organizace Správa přírodních léčivých zdrojů a kolonád, výročních zpráv Magistrátu města Karlovy Vary, informací z webových stránek organizace, konzultací s vedením a zaměstnanci organizace, konzultací nájemníků a vlastních zkušeností.

Z výsledků analýzy organizace je patrné, že v určitých oblastech má určité mezery, které by organizace k zajištění lepší kvality služeb měla eliminovat. Ředitel organizace, spolu se svými zaměstnanci, má velký vliv na vytváření spokojenosti návštěvníků/zákazníků, přicházejících do provozovny a právě v této oblasti se dá hodně zlepšit.

a) Silné stránky organizace

V první řadě bychom se chtěli zaměřit se na silné stránky, ze kterých by organizace měla v budoucnu vycházet a neustále je zdokonalovat.

Vzhledem k tomu, že posláním organizace je ochrana a péče o prameny a budovy s nimi spjatými, tohoto úkolu se organizace, respektive její zaměstnanci zhošťují dokonale. Kolonády jsou vždy perfektně čisté, uklizené a bez odpadků. K tomu zajisté přispívá i fakt, že na žádné kolonádě nenajdeme odpadkový koš, který by svým vzhledem narušil atmosféru kolonád a lidé by odpadky pohazovali i mimo ně.

Kromě péče o prameny se příspěvková organizace zabývá mimo jiné také pronájmem prostorů v kolonádách. Nejpatrnější je to ve Vřídelní kolonádě, kde má i ona své prodejní zázemí. Z pronájmů nebytových prostor organizaci každoročně plynou nejvyšší výnosy ze všech jejích činností. Dále se zabývá prodejní činností. Do jejího sortimentu lze kromě nápojů zařadit originální suvenýry pokryté minerály z vřídelní vody. Tento proces se nazývá pokameňování výrobků a není možné ho shlédnout nikde jinde na světě, proto se karlovarská růže stala typickým suvenýrem.

Významným plusem organizace je poskytování pracovních příležitostí pro studenty. V kraji je všeobecně velký nedostatek pracovních míst a brigád dlouhodobého charakteru se toto týká dvojnásobně. Příspěvková organizace se snaží do chodu začleňovat studenty středních i vyšších škol na pozicích průvodce cestovního ruchu, asistent prodeje nebo manuální pracovník. Kromě poskytování pracovních příležitostí stojí za zmínku i jednotný oděv zaměstnanců sladěný do barev organizace, který určitě vytváří dobrou image.

V loňském roce organizace na prodejním stánku uvnitř Vřídelní kolonády zavedla platební terminál. Důvodem pro ni byl hlavně impuls od zákazníků, a i když bezhotovostní styk není pro tak malou organizaci nejlevnější, rozhodla se vyjít vstříc svým zákazníkům a placení kartou jim umožnit.

b) Slabé stránky organizace

Přestože před necelými čtyřmi lety (v roce 2008) byla zmodernizována, prodloužena a zrekonstruována exkurzní trasa Podzemí Vřídla, lidé o její existenci často vůbec neví. Z názorů návštěvníků, které jsem na exkurzích prováděla, se o možnosti exkurze dozvěděli úplnou náhodou. Výsledky analýzy totiž ukázaly negativní postoj vedení k propagaci pramení z neznalosti pojmu samotného. Organizace nedisponuje marketingovým oddělením, nemá žádné letáčky, brožurky, natož reklamu v rádiu či

alespoň regionální televizi. Jediné, čemu věří, je plakát na kolonádě, o kterém se ovšem případný zájemce o exkurzi může dozvědět až na místě. Sporadicky se objeví článek o organizaci v regionálním tisku nebo při příležitosti konání významných událostí typu zahájení lázeňské sezóny apod. Významným opatřením v rámci propagace je snížení ceny vstupného. V minulosti měla organizace zájem na úpravě cen vstupného pro určité segmenty, byly provedeny hloubkové rešerše, vycházelo se ze zkušeností průvodkyň, přesto k takovéto úpravě nakonec vůbec nedošlo. Co se týče webových stránek, organizace má k dispozici pouze českou verzi. Co se týče dobrých vztahů s veřejností, nešťastně hodnotíme vztahy s nájemníky. Nájemníci platí velmi vysoké nájemné a ještě musí platit za použití toalet, které mají její vlastní zaměstnanci k dispozici zdarma.

Jako obrovské negativum shledáváme úroveň zaměstnanců organizace, a to jak úroveň vzdělání, úroveň odbornou i jazykovou. Ředitel organizace je vysokoškolsky vzdělaná osoba, což je také podmínkou jmenování do této funkce, jeho zástupce nemá dodělané odborné středoškolské vzdělání a manažerka průvodkyň má ukončené pouze základní vzdělání, ostatní zaměstnanci mají maturitu a v případě zaměstnanců údržby a úklidu výuční list. Vedení po brigádnících vyžaduje znalosti jazyků, ale samo jimi nedisponuje, tudíž si jejich znalost ani nemůže ověřit na pohovoru. Prohlídky jsou relativně náročné na množství odborných výrazů, zaměstnanci jejich významu mnohdy nerozumí a návštěvníkům na ně neumí odpovědět.

Vzhledem k tomu, že návštěvníci jsou velmi často také cizinci (nejčastěji Rusové, Španělé, Portugalci, Němci či Američané), obvykle chtějí platit eury, případně platební kartou. Bohužel v tomto ohledu je možné na prodejním stánku platit pouze českými korunami, organizace eura nepřijímá.

V dnešní době je pro většinu z nás naprostou samozřejmostí třídit odpad a snažit se chovat ekologicky. Organizace se recyklací ani tříděním nebezpečného odpadu nezabývá, na pracovišti nejsou barevné odpadkové koše na plast, sklo a papír pro zaměstnance, kteří by se k životnímu prostředí chtěli chovat zodpovědně. Nenajdeme zde ani nádoby na nebezpečný odpad.

Další výhradu spatřujeme u nákupu tašek, které organizace nabízí za 10 Kč. Běžně se tašky za úplatu nabízí ve velkých obchodech s potravinami nebo jinými položkami do domácnosti. Prodejny se suvenýry, kde není zákazníků tolik jako ve výše zmíněných prodejnách, většinou balí výrobky bezplatně.

3. NÁVRH DOPORUČENÍ NA OPTIMALIZACI ČINNOSTI SPRÁVY PŘÍRODNÍCH LÉČIVÝCH ZDROJŮ A KOLONÁD

V závislosti na předchozí kapitole bychom chtěli navázat touto kapitolou, jejímž cílem je navrhnout vhodná doporučení na zlepšení poskytovaných služeb, odborné a jazykové úrovně zaměstnanců a zvýšení prezentace organizace na veřejnosti.

Nyní se dostáváme k naplnění cíle předložené diplomové práce, kde se pokusíme navrhnout změny marketingového mixu, a to na základě informací o současné podobě marketingového mixu, SWOT analýzy a interní analýzy.

3.1. Produkt

Na zákazníky určitě nepůsobí dobře, když si za malou taštičku s logem organizace musí zaplatit 10 Kč, to je běžné u obchodů se zbožím běžné spotřeby, ale u takto úzkého a ne zrovna levného sortimentu by taška měla být dávana automaticky zdarma. Pokud jejich výroba je pro organizaci větší finanční zátěží, může zvýšit cenu zboží o několik korun a tašku pak dávat „bezplatně“. Cenu tašky tedy zahrne do ceny nabízeného zboží a zákazník tak bude mít pocit, že ji dostává zdarma.

Zásadním nedostatkem shledáváme způsoby placení v organizaci. Vedení i přes stížnosti zákazníků, podněty zaměstnanců a brigádníků pracujících na prodejním stánku nezavedlo možnost placení eury. Většina krátkodobých zahraničních návštěvníků do Karlových Varů přijede vybavena pouze touto měnou s tím, že téměř ve všech prodejnách, ubytovacích a stravovacích zařízeních s nimi může bez problémů zaplatit. Obzvláště na tak exponovaném místě, kde se Vřídelní kolonáda nachází, vychází všichni ostatní obchodníci a prodejci suvenýrů návštěvníkům vstříc a kromě eur někteří přijímají také rubly. Vedení organizace by mělo zvážit, jestli by pro ni nebylo přijetí možnosti placení eury také přínosem.

3.2. Lidé

V oblasti týkající se lidí byly charakterizovány jak silné, tak i slabé stránky. Lidé jsou v organizaci nejdůležitějším aktivem. Jedině lidé totiž velkou měrou přispívají k výslednému produktu, který je nabídnut zákazníkovi.

Jak již bylo uvedeno, zaměstnanci organizace mají nedostatečnou odbornou a jazykovou úroveň. V rámci odborné úrovně by bylo vhodné nově příchozí, ale také stávající zaměstnance pravidelně školit, a to jak stálé zaměstnance, tak i brigádníky. Organizaci určitě prospěje, když bude vychovávat kvalitní, dobře informované lidi, kteří jsou maximálně flexibilní vůči zákazníkům/návštěvníkům. Na skupinu návštěvníků určitě zapůsobí lépe průvodce mluvící tak, aby mu každý dobře rozuměl, než průvodce používající odborné výrazy, kterým ani sám nerozumí. Touto činností by se měl zabývat pracovník, který má na starosti průvodce (tzv. guide manager). V současné době ovšem tuto pozici zastává paní se základním vzděláním.

Oblast vzdělání je také na velmi špatné úrovni, manažerem by rozhodně měl být alespoň člověk s ukončeným středoškolským vzděláním, který má předpoklady k vedení lidí. To samé se týká vzdělání jazykového. Nepovažujeme za nutné, aby například uklízečka nebo účetní ovládala cizí jazyky, ale u zaměstnanců na pozici průvodce nebo asistent prodeje je toto naprostou nezbytností. Vzhledem k tomu, že organizace své zboží a služby nabízí v centru lázeňského města Karlovy Vary, kde je ve velké míře slyšet hlavně cizí řeči, předpokládá se, že i zaměstnanci jimi budou disponovat.

Organizace by měla výběru zaměstnanců na výše uvedené pozice věnovat velkou pozornost a na jazykové znalosti se zaměřovat již při pohovorech. To je ovšem problém, protože ředitel ovládá pouze zčásti ruštinu a jeho zástupce nehovoří žádným jazykem ani na základní úrovni. Samotné personální oddělení organizace nemá.

3.3. Místo

Příspěvková organizace sídlí přímo v lázeňském centru, kam je poměrně dobrá dopravní dostupnost městskou hromadnou dopravou. Přestože dostupnost pro cestující autem kvůli nedostatku parkovacích míst a zákazu vjezdu do lázeňské zóny bez povolení je celkem obtížná, mohou případní zájemci zaparkovat mimo lázeňské centrum a na kolonádu se přesunout pěšky během pár minut.

Otevírací doba prodejního stánku a zároveň exkurzí je v květnu, červnu a říjnu každý den kromě pondělí od 10,00 do 16,00 hodin, od července do září denně od 09,00 do 17,00 hodin. Otevírací dobu během letních prázdnin považujeme za poněkud krátkou i s ohledem na to, že počátkem července se ve městě koná největší kulturní událost roku Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary. Během tohoto týdne bývají prohlídky přeplněné a z kapacitních důvodů jsou někteří zájemci odmítáni. Z tohoto důvodu by bylo vhodné alespoň během festivalu zavírací dobu prodloužit na 18,00 či 19,00 hodinu. Dalším přijatelným návrhem by bylo konání večerních prohlídek se začátkem po 20,00 hodině a později. To by přispělo k tajemnosti exkurzní trasy a zvýšení prestiže organizace. Jako problém zde vidíme nutnost předchozího zakoupení vstupenek, protože objekt kolonády, kde se prodejní stánek nachází, zavírá již v 19,00 hodin.

3.4. Propagace

Výsledky provedené analýzy ukázaly negativní postoj vedení k propagaci v domněnání, že postačí dva plakáty na kolonádě. V oblasti propagace má organizace největší a zásadní slabiny.

Přestože se ve službách hledí spíše na reference než na propagaci, nemyslíme si, že by organizace měla na oblast propagace rezignovat. Dnes by již každá společnost měla mít vlastní marketingové oddělení úměrné své velikosti. Organizace takovýmto oddělením nedisponuje a ani nic takového v plánu nemá. O organizaci je v podstatě nemožné se dozvědět, ani většina občanů města o ní nemá tušení. Vedení má obavy, že jakákoliv propagace je drahá, přitom může zvolit i jiné, alternativní možnosti.

V první řadě by si vedení mělo uvědomit, že pokud chce, aby se o ní dozvědělo co nejvíce lidí a co nejvíce lidí kupovalo její výrobky a chodilo na exkurze, musí pro to udělat mnohem víc než jen plakát na kolonádě. Organizaci bychom doporučili vyrobění jednoduchých letáček s nejpodstatnějšími informacemi a odkazy. Letáčky si může vyrobit sama a nemusí využívat drahých služeb specializovaných firem. Stačí šikovný pracovník, který umí pracovat s grafickým programem. Tyto letáčky by bylo optimální umístit na recepci hotelů, kde se často hosté ptají na možnosti trávení volného času, ale také do infocenter, kam chodí návštěvníci pro inspiraci.

Dalším opatřením je vyřešení reklamy, a protože se nejedná o velkou firmu, určitě by mohla dobře posloužit i reklama v regionálním rádiu či televizi. Přestože se

může zdát, že se jedná o relativně drahý zdroj propagace, mohla by organizace uskutečnit tuto formu například výměnou. Rádio či televize by vysílaly reklamní spot a organizace by věnovala vstupenky do exkurzních tras pro jejich zaměstnance. Takto by mohla probíhat i spolupráce s infocentrem.

Jak bylo uvedeno v analytické části práce, organizace se nezaměřuje na žádný konkrétní cílový segment, ani co se týče cenového zvýhodnění. Dle vlastních zkušeností si myslíme, že by organizace mohla zvážit snížení ceny například pro studenty a důchodce. Důchodce cena 80 korun za prohlídku Podzemí Vřídla trvající maximálně půl hodiny nebo 60 korun za prohlídku Krypty kostela o délce 15 minut ve velké míře odradí a raději si ji nechají ujít, což je určitě ztráta pro organizaci. Lidí důchodového věku chodí po kolonádě zejména v nevytížených hodinách (například ve všední dny dopoledne) velké množství a organizace je tímto vlastně odrazuje místo toho, aby jim vyšla vstříc. Ať už by došlo i k sebemenšímu snížení ceny, bude to mít na potenciální návštěvníky psychologický efekt a na prohlídku půjdou, protože budou vědět, že ji mají se slevou. Dále by organizace mohla zavést rodinné vstupné a nediskriminovat cenou zahraniční návštěvníky, kteří za vstupné zaplatí dvojnásobek toho, co Češi.

V organizaci neexistuje žádný systém zpětné vazby od zákazníků, respektive v tomto případě spíše návštěvníků exkurzí. Sledováním těchto informací by organizace mohla získat cenné a důležité informace vedoucí k neustálému zlepšování a zdokonalování. Navrhujeme organizaci vytvořit e-mailovou schránku, která by sloužila výhradně k připomínkám návštěvníků. Návštěvník, který by se zúčastnil prohlídky, by měl možnost e-mailem napsat své dojmy, připomínky, pochvaly či rady rovnou k rukám vedení. Výhodou je, že se jedná o nenahraditelný nástroj, kterým organizace okamžitě a za nízké náklady monitoruje reakce a přání svých zákazníků. Návod, jak systém hodnocení používat, by se mohl natisknout třeba na zadní strany vstupenek, protože většina lidí si vstupenku ponechává jako památku i po skončení exkurze. Problémem by zde mohl být fakt, že lidé reagují až v případě nespokojenosti, ovšem pro organizaci bude mít význam hlavně informace o oblastech, kde má nějaké nedostatky. Co se týče sledování spokojenosti z řad odběratelů či nájemníků, bylo by vhodné je například jednou za půl roku požádat o hodnocení kvality služeb a jejich spokojenosti prostřednictvím dotazníků. Pokud se zvolí vhodná forma s patřičným odůvodněním, že tím přispějí ke zkvalitnění poskytovaných služeb, mohou tím nakonec pomoci hlavně sami sobě.

Organizace také nemá zavedený žádný systém sledování spokojenosti svých zaměstnanců. Nicméně toto téma nebudeme dále rozvádět, jelikož se domníváme, že je mimo rámec této práce. Doporučujeme však podniku rozpracovat návrh na zavedení takového systému.

Na základě výsledků SWOT analýzy a interní analýzy organizace musíme konstatovat, že právě webové stránky příspěvkové organizace nepatří mezi nejpovedenější. Po obsahové stránce jsou v pořádku, poskytují dostatek informací o organizaci, prohlídkách, otevírací době nebo pramenech, ale nejsou zcela aktuální a graficky zdařilé. Orientace v nich je poměrně jednoduchá, a přestože je na nich odkaz na anglickou verzi stránek, ty jsou nefunkční. V tomto případě by organizace mohla stránky jednak upravit graficky a jednak se zaměřit kromě češtiny a již výše zmíněné a nefunkční angličtiny také na němčinu a ruštinu, protože v těchto jazycích nabízí i exkurze. Za úvahu by určitě stála i další inovace ve formě vytvoření profilu na sociální síti Facebook. Podle Magazínu Portiscio (Počet uživatelů Facebooku 2011, www.portiscio.net) má profil na této sociální síti více než půl miliardy lidí na světě, což představuje 8 % z celkového počtu lidí na planetě a dokonce skoro 3 miliony lidí v celé České republice tvořících okolo 28 %. Výhodou vytvoření profilu je bezesporu bezplatnost, velmi rychlé šíření informací, jednoduchá manipulace a možnost okamžité interakce se stávajícími i potenciálními zákazníky/návštěvníky.

3.5. Životní prostředí

Obrovským mínusem hodnotíme neangažovanost organizace v ochraně životního prostředí, ekologie a odpadového hospodářství. Vlivem markantního nárůstu legislativy spojené s oblastí životního prostředí si stále více uvědomujeme důležitost přístupu k ochraně životního prostředí a snažíme o eliminaci negativních dopadů našeho chování na společnost. Dnes se stává naprostou samozřejmostí, že se firmy snaží šetrně zacházet se zdroji a omezují odpad na minimum. Toto by si měla uvědomit i příspěvková organizace, protože „ekologické“ chování přinese výhody i jí samotné. V tomto směru by totiž organizace nejen usměrnila svůj vliv na životní prostředí, šetřila své náklady, protože například recyklace přináší zdroj druhotných surovin, ale hlavně by takto pozitivně působila na celou společnost. Ochrana životního prostředí je spolu se sociálním rozvojem a ekonomickou činností firmy pilířem společenské odpovědnosti

firem. Organizaci proto doporučujeme, aby se k problémům ochrany životního prostředí postavila čelem a brala je vážně. Vždyť dnes i domácnosti třídí odpad a šetří energie. Organizace by měla ekologii postupně integrovat do všech svých činností. Jako nejdůležitější opatření, které by měla dodržovat, navrhujeme co nejúspornější využívání vzduchotechniky, klimatizace, vody a energií. Dost často se stane, že průvodce zapomene zhasnout při exkurzi v podzemí nebo na toaletě, nechá se zapnutá klimatizace nebo topení topí naplno tam, kde není třeba, a proto by byla vhodná například instalace termo hlavic nebo nastavení automatického vypínání. Dalším opatřením by mělo být pečlivé třídění odpadu ve všech částech organizace, ke kterému dobře poslouží barevné či popsané nádoby a umístění boxů na nebezpečné odpady jako například baterie nebo chemikálie. Vhodné určitě bude školení pro zaměstnance a brigádníky, aby věděli, jakým způsobem se mají na ochraně životního prostředí ve společnosti podílet. Je také dost možné, že systém třídění odpadu a snahu o eliminaci škod na životním prostředí začnou nakonec praktikovat i doma.

ZÁVĚR

Příspěvková organizace Správa přírodních léčivých zdrojů a kolonád je malou organizací zřízenou technickým odborem Magistrátu města Karlovy Vary. Organizace se zabývá péčí a ochranou o prameny, distribucí termominerální vody do balneo provozů a provozováním exkurzních tras v Podzemí Vřídla a Kryptě kostela svaté Máří Magdalény.

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy současné situace příspěvkové organizace Správa přírodních léčivých zdrojů a kolonád navrhnout vhodná doporučení a opatření, která by organizaci pomohla optimalizovat její činnost. V rámci analýzy organizace byla provedena interní a externí analýza, analýza marketingového mixu a analýzy silných, slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Analýzou byly odhaleny nedostatky zejména v marketingovém mixu.

Předložené návrhy se proto týkají nejčastěji oblasti propagace a prezentace na veřejnosti, ve které má příspěvková organizace největší a nejzásadnější slabiny, dále také ochrany životního prostředí, produktu, otevírací doby prodejního stánku a neustálého odborného a jazykového vzdělávání zaměstnanců.

Zásadní otázkou pro diskuzi nad touto prací jsou jistě náklady na provedení navržených doporučení na optimalizaci činnosti organizace, které jsme v diplomové práci nezohledňovali. Jsme si vědomi, že navrhovaná doporučení nemusí být finančně nejlevnější.

SUMMARY

HELIKSOVÁ, K. *Activity optimization management of natural medicinal resources and collonades Karlovy Vary*. Diploma thesis. České Budějovice: Faculty of economics, University of South Bohemia in České Budějovice, 73 p., 2012.

Key words: state-funded institution, Karlovy Vary, optimization, SWOT analysis, marketing mix

A presented dissertation suggests some suitable recommendations to optimize the activity of a state-funded institution of Carlsbad collonades and natural healing resources' administration. The first chapter concentrates on the optimizing of a chosen organization's activity, characterizes state-funded institutions, compares state-funded institutions to other entrepreneurial entities, defines the notion of optimalization, and adumbrates both the history and the meaning of the city of Carlsbad. The second chapter contains the analysis of the organization's activity, investigates its financial management, the surroundings it is situated in. It also values both the organization's strong and weak points. Based on the analysis results, the third chapter suggests some suitable measures to optimize the activity of a state-funded institution.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Becherovka. *O muzeu*. [online], 2012 [cit. 2012-01-04]. Dostupné na [www: <www.becherovka.cz/o_becherovce/>](http://www.becherovka.cz/o_becherovce/).
- DUCHOŇ, J., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 8074000036.
- CHVÁLOVÁ, J. *Příspěvkové organizace nebo obchodní společnosti?* Bulletin [online], č. 4, roč. 2003 [cit. 2011-11-19]. Dostupné na [www: <osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/04_2003/organizace.html>](http://www.osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/04_2003/organizace.html).
- Galerie. *Karlovarské Vřídlo* [online], 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné na [www: <www.spurny.eu/gallery.php>](http://www.spurny.eu/gallery.php).
- GRASSEOVÁ, M. *Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. Obrana a strategie* [online], 2011 [cit. 2012-01-29]. Dostupné na [www: <www.defenceandstrategy.eu/filemanager/files/file.php?file=6510>](http://www.defenceandstrategy.eu/filemanager/files/file.php?file=6510).
- HEJL, Z. *Počet uživatelů Facebooku 2011*. Magazín Portiscio [online], roč. 2011 [cit. 2011-11-19]. Dostupné na [www: <www.portiscio.net/pocet-uzivatelu-facebooku>](http://www.portiscio.net/pocet-uzivatelu-facebooku).
- HLOUŠKOVÁ, L. *Karlovy Vary* [online], 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné na [www: <tema.novinky.cz/karlovy-vary>](http://www.tema.novinky.cz/karlovy-vary).
- Imperial Life. *Čím minerální voda vlastně léčí?* Magazín [online], č. 4, roč. 2008 [cit. 2012-01-27]. Dostupné na [www: <www.imperial-group.cz/dokumenty/life/2008/04-08_life_cn.pdf>](http://www.imperial-group.cz/dokumenty/life/2008/04-08_life_cn.pdf).
- Informační portál Karlovarského kraje. *Vzor zřizovací listiny příspěvkové organizace*. [online] 2012 [cit. 2011-12-09]. Dostupné na [www: <www.kr-karlovarsky.cz/NR/rdonlyres/557AB543.../O_ZL.doc>](http://www.kr-karlovarsky.cz/NR/rdonlyres/557AB543.../O_ZL.doc).
- ISRAELOVÁ, E. *Pokamenělé předměty* [online], 2012 [cit. 2012-02-19]. Dostupné na [www: <www.carlsbad-rose.cz>](http://www.carlsbad-rose.cz).
- Jáchymov. *Podzemí Vřídla* [online], 2012 [cit. 2012-02-19]. Dostupné na [www: <picasaweb.google.com/srbmartin/20080621JChymov#5214360008453468146>](http://picasaweb.google.com/srbmartin/20080621JChymov#5214360008453468146).
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- Karlovy Vary. *Lázeňství a prameny*. [online], 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné na [www: <www.karlovyvary.cz/cz/lazenstvi-prameny>](http://www.karlovyvary.cz/cz/lazenstvi-prameny).
- Karlovy Vary. *Vřídelní kolonáda a Vřídlo* [online], 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné na [www: <www.karlovy-vary.cz/cz/vridelni-kolonada-a-vridlo>](http://www.karlovy-vary.cz/cz/vridelni-kolonada-a-vridlo).

- KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. – Jak vytvářet a ovládnout trhy*. Praha: Management Press, 2000, s. 114. ISBN 9788072610105.
- KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2005. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Karlovarského kraje 2010* [online], 2012 [cit. 2011-12-19]. Dostupné na [www: <www.hradeckralove.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajpubl/411364-11-r_2011-xk>](http://www.hradeckralove.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajpubl/411364-11-r_2011-xk).
- KREJČÍ, M. *Znaky* [online], 1998-2002 [cit. 2011-11-19]. Dostupné na [www: <znaky.unas.cz/KarlovyVary.html>](http://www.znaky.unas.cz/KarlovyVary.html).
- Magistrát města Karlovy Vary [online], 2004 - 2011 [cit. 2011-11-19]. Dostupné na [www: <www.mmkv.cz/index.asp?menu=1>](http://www.mmkv.cz/index.asp?menu=1).
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2006. 252 s. ISBN 80-247-1911.
- McCLEAN, R. *Marketing*. [online] 2007-2009 [cit. 2011-12-07]. Dostupné na [www: <www.customfitfocus.com/marketing-1.htm>](http://www.customfitfocus.com/marketing-1.htm).
- Medispa. *O sdružení Medispa* [online], 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné na [www: <www.medispa.cz/cz/o-sdruzeni-medispa>](http://www.medispa.cz/cz/o-sdruzeni-medispa).
- Medispa. *Logo Medispa* [online], 2012 [cit. 2012-02-19]. Dostupné na [www: <www.medispa.cz/administrace/podpora/medispa_logo.pdf>](http://www.medispa.cz/administrace/podpora/medispa_logo.pdf).
- Mladá Fronta. *Karlovy Vary* [online], 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné na [www: <www.realit.cz/aktualita/karlovy-vary-chteji-pri-tendrech-na-stavby-usetrit-miliony-korun>](http://www.realit.cz/aktualita/karlovy-vary-chteji-pri-tendrech-na-stavby-usetrit-miliony-korun).
- Moser. *Muzeum Moser v Karlových Varech*. [online] 2012 [cit. 2012-01-04]. Dostupné na [www: <www.moser-glass.com/pages/muzeum-moser-v-karlovych-varech>](http://www.moser-glass.com/pages/muzeum-moser-v-karlovych-varech).
- Památky a příroda Karlovarska. *Karlovy Vary – kostel sv. AMáří Magdalény* [online], 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné na [www: <www.pamatkyaprirodakarlovarska.cz/karlovy-vary-kostel-sv-mari-magdaleny/>](http://www.pamatkyaprirodakarlovarska.cz/karlovy-vary-kostel-sv-mari-magdaleny/).
- PECINA, T., *Příspěvková organizace*. Iuridictum – Encyklopedie o právu [online]. 2007 [cit. 2011-12-19]. Dostupné na [www: <iuridictum.pecina.cz/w/Příspěvková_organizace>](http://www.iuridictum.pecina.cz/w/Příspěvková_organizace).
- PODHORSKÝ J. *Účtování a vedení účetnictví v organizačních složkách státu, územních samosprávných celcích a příspěvkových organizacích: metodika*

účetnictví, vzorové příklady, účetní závěrka, kontrola účetnictví. Praha: Polygon, 2005. 363 s. ISBN 9788072731190.

- SOMMER, F.; *Legenda o založení Karlových Varů*. Turistický portál Karlovarského kraje [online], 2011 [cit. 2011-11-19]. Dostupné na [www:<cestovani.kr-karlovarsky.cz/cz/pronavstevniky/Zajimavosti/Krajvbajichapovestech/Stranky/KarlovyVary.aspx>](http://www.<cestovani.kr-karlovarsky.cz/cz/pronavstevniky/Zajimavosti/Krajvbajichapovestech/Stranky/KarlovyVary.aspx>).
- Správa přírodních léčivých zdrojů a kolonád. [online] SPLZaK. Karlovy Vary, 2010 [cit. 2012-03-17]. Dostupné na [www: <www.splzak.cz>](http://www.splzak.cz).
- SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 9788024719924.
- TICHÁ, L.; *Komparace postupů účtování podnikatelů a nevýdělečných organizací: diplomová práce*. Brno: Masarykova Univerzita, Fakulta ekonomicko-správní, 2007. 46 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Pavla Kvapilová.
- TURONĚ, J.; *Příspěvkové organizace a rozdíly mezi státními příspěvkovými organizacemi a příspěvkovými organizacemi zřízenými ÚSC*. Poradce veřejné správy, č. 1. 2008, str. 29-36. ISSN 1802-839X.
- VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. 190 s. ISBN 9788024727905.
- VÁVROVÁ, H.; *Akciové společnosti a příspěvkové organizace ve zdravotnictví*. Ekonomika a management. [online]. 2007 [cit. 2011-12-26]. Dostupné na [www:<www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAdVCEZIU1VHB0MIUUMEBAVDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJLYA==&lang=cz>](http://www.<www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAdVCEZIU1VHB0MIUUMEBAVDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJLYA==&lang=cz>).
- ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. Praha: C H Beck, 2010. 499 s. ISBN 9788074001154.
- Výroční zpráva o činnosti Magistrátu města Karlovy Vary 2010
- Výroční zpráva o činnosti Magistrátu města Karlovy Vary 2009

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT

Obrázek 1: Karlovy Vary	9
Obrázek 2: Znak Karlových Varů	12
Obrázek 3: Logo sdružení Medispa	14
Obrázek 4: Pohyb obyvatel v Karlovarském kraji v letech 2005 – 2010	28
Obrázek 5: Ochranná známka	32
Obrázek 6: Webové stránky organizace	37
Obrázek 7: Logo SPLZaK	38
Obrázek 8: Inkrust na stěnách, zanesené potrubí a pokameněná Becherovka	42
Obrázek 9: Podzemí Vřídla	43
Obrázek 10: Kostel svatě Máří Magdalény	44
Obrázek 11: Krypta kostela sv. Máří Magdalény	45
Obrázek 12: Pokameněná růže	46
Obrázek 13: Pokameňovací komora	46
Obrázek 14: Vřidelní kolonáda	48

Tabulka 1: Rozdíly mezi příspěvkovou organizací a ostatními právními formami podnikání	8
Tabulka 2: Kolonády a léčivé prameny	11
Tabulka 3: Přehled povinností a práv příspěvkové organizace	17
Tabulka 4: Běžné výdaje (v tis. Kč) - absolutně	18
Tabulka 5: Běžné výdaje – bazické indexy sází v roce 2008 (v %)	18
Tabulka 6: Výnosy (v tis. Kč) - absolutně	20
Tabulka 7: Výnosy – bazické indexy sází v roce 2008 (v %)	21
Tabulka 8: Počet obyvatel kraje k 31. 12. 2010 a jeho struktura podle pohlaví	27
Tabulka 9: Odběratelé termominerální vody	31
Tabulka 10: Vztah mezi 4 P a 4 C	40
Tabulka 11: Ceník vstupenek exkurzí (v Kč)	47

Graf 1: Výdaje	19
Graf 2: Výnosy	21

Graf 3: Struktura výnosů organizace	23
Graf 4: Národnostní složení cizinců v kraji k 31. 12. 2010	29
Schéma 1: SWOT analýza	33
Schéma 2: Organizační struktura	39