

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Marketingový plán pro Bertiny lázně

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Autor
Michaela Sobotková

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Michaela SOBOTKOVÁ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Název tématu: Marketingový plán pro Bertiny lázně

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

Charakteristika:

Práce se zaměřuje na marketingový plán na jeho teoretické charakteristiky, postupy a hodnocení.

Cíl práce:

Hlavní cíl práce je vytvořit marketingový plán pro lázeňské zařízení. Plán bude vytvořen na základě reálně stanovených cílů firmy. Podklady potřebné k sestavení plánu budou získávány přímo v terénu, nebo od vedoucích představitelů zařízení.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybraného podniku. 5. Analýza současné situace. 6. Posouzení stanovených cílů. 7. Vytvoření marketingového plánu. 8. Výsledky. 9. Závěr. 10. Literatura. 11. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

SMITH, P. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. ISBN-80-7226-252-1. C.H.Beck, 2003
KOTLER P. Marketing od A do Z, Praha: Management Press, 2003
MCCARTHY, E.J., PEREAULT, W.D., Základy marketingu, Praha: Victoria Publishing, 1995
KOTLER P., 10 smrtelných marketingových hříchů. Jak je rozpoznat a nespáchat. Praha: Grada Publishing, 2004
Moderní řízení (časopis)

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 27. března 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2009

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (6)
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Marketingový plán pro Bertiny lázně vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 16. března 2009

.....

Michaela Sobotková

Poděkování

Děkuji své vedoucí bakalářské práce Ing. Monice Březinové, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Martinovy Blažkovi, manažerovi Bertiných lázní a Danielu Hamrovi, referentovi obchodního a propagačního oddělení, za poskytnuté informace.

Obsah

1. ÚVOD	3
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1 Marketingový plán	4
2.1.1 Postup při sestavování marketingového plánu	6
2.1.1.1 Celkové Shrnutí	7
2.1.1.2 Situační Analýza	7
A. Analýza vnějšího prostředí	8
B. Analýza vnitřního prostředí firmy	9
C. Marketingový výzkum	10
D. Segmentace zákazníků	11
2.1.1.3 Marketingové cíle	11
2.1.1.4 Marketingová Strategie	12
A. Produkt	13
B. Cenová a kontraktační politika	13
C. Distribuce	14
D. Komunikační mix	15
2.1.1.5 Akční Programy	17
2.1.1.6 Rozpočet	17
2.1.1.7 Kontrola	17
2.1.1.8 Přílohy	18
2.2 Marketing služeb a marketing cestovního ruchu	19
3. METODIKA A CÍLE	22
4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU	23
4.1 Základní údaje o společnosti	23
4.2 Historie společnosti po současnost	24
4.3 Základní a doplňkové služby	25
4.4 Ukazatelé Bertiných lázní	27
5. MARKETINGOVÝ PLÁN	29
5.1 Celkové shrnutí	29
5.2 Situační analýza	31

5.2.1	Analýza vnějšího prostředí.....	31
5.2.2	Analýza vnitřního prostředí.....	32
5.2.3	Marketingový výzkum	36
5.2.4	Segmentace zákazníků	39
5.3	Marketingové cíle	42
5.4	Marketingová strategie	42
5.4.1	Produkt	44
5.4.2	Cena.....	46
5.4.3	Distribuce	47
5.4.4	Marketingová komunikace	48
5.4.5	Lidé	51
5.4.6	Marketingové prostředí	52
5.4.7	Procesy a řízení procesů	52
5.5	Akční programy.....	53
5.6	Rozpočet	54
5.7	Kontrola	54
6.	VÝSLEDKY A ZÁVĚR.....	55
7.	SUMMARY	58
8.	POUŽITÁ LITERATURA	59
9.	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK A GRAFŮ	61
10.	SEZNAM PŘÍLOH	62

1. Úvod

Mohou firmy v současné době, tj. 21. století, při tak velké konkurenci přežít na trhu? Jaké obory jsou nejvíce spotřebiteli preferovány? Kdo uspěje a kdo zvítězí? Jaké nástrahy je možno očekávat z vnějšího prostředí? Tyto a mnohé další otázky si jistě pokládá nejedna firma předtím, než vstoupí na trh. Co ale firmy s dlouholetou tradicí, mohou se spoléhat na sílu své zavedené značky?

Pokud chtějí podniky uspět nyní, nestačí hledat své priority v minulosti, je potřeba zaměřit se na přítomnost a ještě mnohem dále. Musí poznat potřeby a přání svých současných a potenciálních zákazníků a snažit se odhalit a předvídat další jejich požadavky. Tímto a ještě mnohým jiným se zabývá marketing. Je to věda, která v sobě ukrývá spoustu dalších skutečností, pomocí nichž firma může svou pozici na trhu zachovat či posílit.

Tématem mé bakalářské práce je zpracovat marketingový plán pro konkrétní firmu. Co všechno je součástí marketingového plánu a do jaké míry je podniku schopen pomoci v jeho budoucnosti? Tyto otázky se pokusím zodpovědět v mé práci, nejprve pouze teoreticky a pak jej převedu do praktického využití.

Jako firmu jsem zvolila Bertiny lázně Třeboň s.r.o. Lázeňství patří dnes k velmi rychle se rozvíjejícímu odvětví cestovního ruchu. Cestovní ruch a služby, jež jsou v rámci něho poskytovány, nabízejí zaměstnání mnoha lidem a podílejí se na rozvoji regionu. Cestovní ruch má mnoho podob a otázkou je, zda je možno uspět s konkurenčními zájezdy za exotikou, kongresovým cestovním ruchem, venkovským cestovním ruchem, apod. Dají klienti přednost relaxaci a odpočinku domácí destinace před lákavými kraji Afriky, Jižní Ameriky, nebo ostrovy Pacifiku? Jaké jsou dnes jejich požadavky? Jak moc si ceníme vlastního zdraví? Na tyto a jiné otázky se pokusím nalézt odpovědi během mé práce.

2. Literární přehled

2.1 Marketingový plán

Výsledný termín marketingový plán se skládá z výrazů marketing a plán. Definice marketingu je mnoho, slovo marketing vychází z anglického slova market – trh, a koncovky – ing, která vyjadřuje pohyb, akci.

Marketing lze pojímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka. Marketing lze definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. [2]

Marketing představuje integrovaný komplex činností od provádění výzkumu trhu, analýzu prostředí, průzkum potřeb zákazníků, studium nákupního rozhodovacího procesu spotřebitelů, přes koncepční činnosti, plánování, tvorbu produktu, volbu distribučních cest, cenovou a kontraktační politiku, marketingový management a další činnosti. [5]

Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními. [8]

Všechny definice mají jedno společné, jedná se o zkoumání potřeb a přání zákazníka. Jestliže je firma bude schopná odhalit a uspokojit, čeká ji patřičný úspěch.

Slovo plán lze charakterizovat jednodušeji jako úmysl, záměr, projekt, předem stanovený rozvrh něčeho, co má být prováděno, dokument, který je konečným výsledkem tvorby plánu.

Cílem mé práce je vytvořit marketingový plán pro Bertiny lázně, proto se pokusím nejprve vlastními slovy vyjádřit, co je pod tímto pojmem skryto. Marketingový plán musí mít vymezeny jasné cíle, kterých se musí firma držet po celou dobu realizace. Měl by identifikovat a vyhodnotit vnitřní i vnější prostředí firmy, posoudit vhodný výběr svých 4P (7P), tedy vytvořit vlastní strategie, vedoucí k dosažení svých cílů a kontrolovat, jak je plán naplňován. Marketingový plán je v současné době nezbytnou součástí firmy, jelikož konkurence téměř ve všech odvětvích je tak velká, že pokud chce podnik uspět v boji proti ní a chce si udržet své současné či získat nové zákazníky, neobejde se bez dokonale vypracovaného marketingového plánu.

Marketingový plán je autory uváděn jako:

Písemné potvrzení strategie a časových specifikací realizace strategie. Měl by zahrnovat:

- komu bude marketingový mix nabízen a na jak dlouho,
- jaké zdroje firmy budou potřeba (vykázané jako náklady),
- jaké jsou očekávané výsledky (například měsíční nebo čtvrtletní prodej a zisk). [10]

Písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje. [3]

Marketingový plán je nástroj, jehož prvořadým cílem je vylepšit obchodní výsledky, a to prostřednictvím realizace efektivních marketingových aktivit. Jeho příprava je proto pro malé firmy kriticky důležitá. [16]

Tvorbou marketingového plánu se zabývá převážně marketingové oddělení, ale výrazný podíl na jeho tvorbě by měl mít celý podnik. Může posílit soudržnost firmy, zvýšit motivaci zaměstnanců a efektivnost jejich práce. Zaměstnancům by měla firma objasnit hlavní body marketingového plánu, například formou prezentace, vysvětlit jim současnou pozici podniku a plány do budoucna.

Marketingový plán se obvykle u malých firem vytváří na období jednoho roku, u velkých firem pak na více let, to se však obvykle jedná o strategický marketingový plán. Marketingové plány se pak aplikují například na samostatné výrobky nebo služby, plán činnosti marketingového útvaru, plán marketingového mixu, plány pro jednotlivé segmenty, apod. Plán je v podstatě předpověď do budoucnosti, která vychází z přítomnosti a nejde pouze o naplnění cílů marketingu, ale týká se celé firmy. Pokud podnik pro vypracování plánu nemá dostatečně kvalifikované odborníky, může si nechat marketingový plán vypracovat agenturami, které se touto problematikou přímo zabývají. Ovšem má to své výhody a nevýhody.

Proces marketingového řízení je nepřetržitý. Skládá se z marketingového plánování, řízení realizace plánů a kontroly jejich plnění, proto by měl být minimálně jedenkrát za kvartál marketingový plán zkontrolován a případně upraven či doplněn podle aktuální situace.

2.1.1 Postup při sestavování marketingového plánu

2.1.1.1 Celkové shrnutí

2.1.1.2 Situační analýza

A. Analýza vnějšího prostředí

B. Analýza vnitřního prostředí

C. Segmentace zákazníků

D. Marketingový výzkum

2.1.1.3 Marketingové cíle

2.1.1.4 Marketingové strategie

A. Produkt

B. Distribuce

C. Cenová a kontraktační politika

D. Komunikační mix

2.1.1.5 Akční programy

2.1.1.6 Rozpočet

2.1.1.7 Kontrola

2.1.1.8 Přílohy

2.1.1.1 Celkové Shrnutí

Na začátku je dobré představit firmu, její hlavní cíle a strategie na období, pro které je marketingový plán připravován. Uvést vizi podniku, která vyjadřuje, jakým směrem se firma do budoucna ubírá, zdůrazňuje její jedinečnost, zaměření a obecný směr. Měla by motivovat zaměstnance. Musí odpovídat reálné situaci, možnostem a schopnostem firmy. [5]

Každý podnik by měl mít jasně vymezené své poslání, které obvykle zahrnuje:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jaké jsou hlavní produkty či služby podniku?
- Kde podnik působí?
- Jaká je základní technologie podniku?
- Jaké jsou ekonomické cíle podniku?
- Jaké je krédo, principy, hodnoty a úsilí?
- Jaké jsou hlavní silné stránky a konkurenční výhody podniku?
- Jaké jsou veřejné závazky podniku a žádoucí IMAGE?
- Jak podnik pečuje o své zaměstnance? [1]

Nemělo by se zapomínat ani na politiku firmy, tedy taktiku a způsob, jak jedná firma se zákazníky, dodavateli, odběrateli, s konkurencí a dalším subjekty na trhu.

2.1.1.2 Situační Analýza

Situační analýza zahrnuje rozbor aktuální marketingové situace. Obsahuje analýzu **makroprostředí** (externí analýza), které tvoří širší okolí podniku, do jisté míry podniku ukládá, co a jak mohou a nemohou provozovat. Podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady účelně využít pro další rozvoj. Těmto parametrům se říká nekontrolovatelné, které mohou být ovlivňovány prostřednictvím asociací, různých sdružení, nátlakových a lobbystických skupin, odborů, ...

Nejbezprostřednější okolí podniku, analýza samotné firmy (interní analýza) – **mikroprostředí**, je rozbor vnitřního chodu podniku. Jedná se o prostředí, tj. kontrolovatelné ovlivňované vrcholovým managementem nebo marketingovou činností. Je prováděna pravidelně a systematicky alespoň jednou za rok na začátku plánovacího cyklu.

Obsahem situační analýzy je „5C“ – company (podnik), collaborators (spolupracující firmy, osoby), customers (zákazníci), competitors (konkurence), climate (makroekonomické faktory).

Smyslem je nalézt správný poměr mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro podnik, a mezi schopnostmi a zdroji podniku. [5]

Výsledky, které z analýzy vyplynou, určují podnikové schopnosti a jedinečnosti, a jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů. [3]

A. Analýza vnějšího prostředí

Jedná se o soubor faktorů, které ovlivňují v daném období všechny instituce, jež v daném ekonomickém systému působí. K vyhodnocení tohoto prostředí bývá využita STEP analýza, je odvozena od začátečních písmen.

I. STEP analýza

Vychází z těchto faktorů:

- sociální a kulturní,
- technické a technologické
- ekonomické
- politicko-legislativní

V současné době se k nim přiřazují přírodní a ekologické faktory a vlivy globálního makroprostředí.

Sociální prostředí

Demografické charakteristiky jako např.:

- velikost a růst populace, hustota osídlení, věková struktura, pohlaví, pracovní preference, geografické rozložení, etnické rozložení, úroveň vzdělání, životní úroveň.

Kulturní faktory:

- zahrnují soubor hodnot, idejí a postojů určité skupiny lidí, které jsou předávány z generace na generaci, ty můžeme rozlišit na primární, které se dědí po rodičích a jež jsou z hlediska marketingu těžko odvoditelná a sekundární, podléhající působení společnosti na jedince.

Technologické prostředí

- podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný), nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity, obecná technologická úroveň.

Ekonomické prostředí

- míra inflace, úroková míra, hospodářské cykly, obchodní deficit nebo přebytek, rozpočtový deficit nebo přebytek, výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj, trendy HNP,

měnová stabilita, stav směnného kursu, kupní síla, nezaměstnanost, úroveň příjmů a struktura výdajů, náklady na místní půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů, výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení.

Politické a legislativní prostředí

- obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření...), právní úprava pracovních podmínek (BOZP...), funkčnost soudu, vymahatelnost práva, autorská práva, forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru, pracovní právo, zahraniční konflikty, regionální nestabilita, zahraniční politika, politický vliv různých skupin.

Přírodní a ekologické faktory

- zahrnují všechny přírodní zdroje, které vstupují do výrobního procesu, náročností společnosti na energie, znečišťování prostředí firmou, apod.

II. Analýza O/T (Opportunities/Threats) – příležitostí a hrozeb

Příležitosti a ohrožení

Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy. Podnik je nemůže svými aktivitami ovlivnit. Je ale schopen je vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, odvrácení, omezení, zeslabení nebo alespoň ke zmírnění jejich důsledků. Příležitosti a ohrožení úzce souvisí s aktivitami konkurence.

Závisí:

- na intenzitě konkurence v odvětví,
- na složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy,
- na existenci a postavení substitutů na trzích,
- na síle a koncentraci kupujících a prodávajících. [3]

B. Analýza vnitřního prostředí firmy

I. Externí analýza - Porterův model pěti sil

- Riziko vstupu potencionálních konkurentů.
- Rivalita mezi stávajícími konkurenty: konkurenční prostředí vytváří tlak na snižování nákladů, inovaci, zdokonalování výrobků, ... Firma musí na existenci konkurence reagovat vhodnými strategiemi.
- Smluvní síla odběratelů: jejich počet, preference a nákupní chování.

- Smluvní síla dodavatelů:umožňuje podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje.
- Hrozba substitučních výrobků
- +/- Veřejnost

II. Interní analýza - analýza S/W (Strengths/Weaknesses) – silných a slabých stránek

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje,...). Po provedení O/P analýzy následuje analýza S/W, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu,...). Pro specifikování jednotlivých např. silných stránek bývá využit brainstorming¹ s managementem firmy a specialisty na oblast, kterých se SWOT analýza týká.

Silné a slabé stránky

Nelze předpokládat, že každá silná stránka znamená konkurenční výhodu. V plánovacím procesu je nezbytné maximálně využít vliv významných silných stránek, a snažit se neutralizovat vliv závažných slabin. Podstatné pro marketingový plánovací proces je maximální exploatace silných stránek, na kterých bude podnik zakládat svou marketingovou strategii a které znamenají konkurenční výhodu, a eliminace extrémně slabých stránek, které ohrožují tržní postavení. [3]

C. Marketingový výzkum

Firma by měla pravidelně provádět *výzkum trhu*, který se zabývá analýzou tržního potenciálu pro stávající produkty a hodnocení poptávky po nových produktech, ..., *výzkum produktů*, který se týká toho, jak zákazníci přijímají nové produkty, studia nespokojenosti zákazníků s produktem, ..., *výzkum efektivnosti nástrojů komunikačního mixu*: hodnocení úspěšnosti reklamy, výběr reklamních médií, analýza úspěšnosti prodejců, výběr prvků podpory prodeje, image firmy u veřejnosti. Dále se zkoumá oblast *distribuce, ceny*. Marketingový výzkum slouží zároveň k řízení a plánování celkové činnosti firmy.

Sestavení marketingového plánu, výzkum a analýza vyžadují obrovské úsilí. Toto úsilí nekončí vytvořením marketingového plánu. Pro kontrolu průběžných výsledků plánu se používá výzkum. [13]

Při provádění výzkumu se využívají nejprve *sekundární informace* – z interních zdrojů (výkaz zisku a ztrát, rozpočty, prodejní přehledy,...), externích zdrojů (státní publikace, databázové

¹ Brainstorming (do češtiny přeložitelný jako bouře mozků) je skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Je založena na skupinovém výkonu. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě.

informace, knihovny, internet,...) a *primární informace* – ty se shromažďují pozorováním, dotazováním, experimentováním, mohou být kvantitativní (vyjádřeny v množství, velikosti, objemu) a kvalitativní (charakterizovány pomocí pojmů a kategorií, nejsou přímo měřitelné).

D. Segmentace zákazníků

Tržní segmentace – tzn. nediferencovaný trh, který má podobné vlastnosti a chování. Cílový segment je ta část trhu, kterou si firma vybrala z širšího trhu. Je definována na základě jednoho či více kritérií. Mezi segmentační kritéria řadíme geografická, demografická, socioekonomická, psychografická, motivy vedoucí ke koupi a časová. Tržní segment by měl být měřitelný co do velikosti, nákladů na jeho dosažení, tržního potenciálu a konkrétního zisku. [6]

2.1.1.3 Marketingové cíle

Marketingové cíle jsou velmi úzce provázány s cíly podnikovými, které jsou stěžejní a marketingové cíle z nich odvozujeme (druhotné). Slouží nám k jejich realizaci a vycházejí z provedené situační analýzy. Marketingové cíle určují požadovaný budoucí stav firmy, který má zajistit její růst a prosperitu. Týkají se výlučně produktů a trhu. Cílem každé firmy by mělo být odhalení potřeb a přání zákazníků a prostřednictvím správné kombinace marketingového mixu tyto potřeby a přání uspokojit.

Cíle by se měli vyznačovat určitými znaky, k tomu slouží pravidlo SMART:

S – specific (specifický v množství a kvalitě)

M – measureable (měřitelný)

A – agreed (akceptovatelný)

R – realistic (reálný, dosažitelný)

T – track able (sledovatelný)

Cíle mají být:

- Stanovené na základě poznání potřeb zákazníků – zásada – „náš zákazník, náš pán“.
- Přesně, jasně a konkrétně vymezené – stanovit jakých výrobních řad jakých segmentů se cíle týkají.
- Případné (vhodné) – musí zapadat do základních cílů podniku.
- Srozumitelné – zřetelnost a srozumitelnost pro všechny podnikové úrovně.
- Měřitelné v určitých časových etapách.
- Reálné (dosažitelné) – transformace cílů do reálných úkolů.
- Akceptovatelné – soulad cílů s prioritami podniku.

- Vzájemně sladěné a sdílené – nevylučující se, podporují se. Sdílené cíle usměrňují chování pracovníků ke skutečnému plnění.
- Hierarchicky uspořádané. [3]

2.1.1.4 Marketingová Strategie

Strategie se vztahují k marketingovým nástrojům – k jednotlivým elementům marketingového mixu. Pomocí mixu podnik zákazníky oslovuje a nachází způsoby, jak nejlépe cílový trh obsloužit. Marketingový mix v rámci strategického využití je nezbytné uspořádat tak, aby byl konečným zákazníkům „ušit na míru“. [3]

Marketingovou strategii destinace cestovního ruchu je možno charakterizovat jako soubor principů k dosažení uspokojení potřeb a požadavků vybraných skupin návštěvníků, a tím i přiměřeného zisku. [7]

Ansoffova matice

Tabulka 1: Ansoffova matice

Trhy	Produkty	
	stávající	nové
stávající	1. Strategie tržní penetrace	3. Strategie vývoje produktu
nové	2. Strategie rozvoje trhu	4. diverzifikace

Zdroj: Vašítková, M. Strategický marketing

- **Strategie pronikání na trh** – podnik pouze udržuje současný stav × strategie tržní penetrace - podnik dosáhne hlubšího a intenzivnějšího proniknutí na současný trh s existujícími výrobky.
- **Strategie rozvoje trhu** – podnik hledá nové trhy v dalších geografických oblastech, identifikuje nové tržní segmenty, posiluje svou značku nebo image, hledá tržní mezery, pro firmy je strategie náročnější a riskantnější, vyžaduje vysokou manažerskou způsobilost, vhodně zvolený distribuční systém a prodejní personál.
- **Strategie rozvoje produktu** – podnik vytváří nové služby pro stávající trhy. Zvýšení prodejního obrátu inovovanými či zdokonalenými službami s podporou účinné propagace na stávajících trzích.
- **Strategie diverzifikace** – podnik vytváří nové produkty pro nové trhy, je velmi působivá, ale velmi riskantní, nemají výrobní ani marketingové zkušenosti, dostávají se do oblastí se značkami do této doby neznámými. Tuto změnu vyvolávají například zásadní změny na trhu, výrobek dosáhne stadia zániku, podnik získá nové klíčové kontakty.

Porter rozpracoval jiné typy konkurenčních strategií:

- **Strategie celkového nákladového vůdcovství**, která se soustředí na nízké náklady výroby a distribuce a díky tomu stanovit nižší ceny než konkurence.
- **Strategie diferenciacce** si zvolí dílčí prvek marketingového mixu, o kterém předpokládá, že jej zákazníci nejvíce preferují a nejvíce se na něj zaměří.
- **Strategie koncentrace** se zaměří na jeden nebo několik tržních segmentů, o němž si získá hluboké znalosti a pokládá se za specialistu. [5]

A. Produkt

- **Strategie zdokonalování vlastností produktu** – má za cíl přidání nových vlastností, které rozšíří univerzálnost, bezpečnost a vhodnost použití produktu.
- **Strategie značky** – značka představuje kombinaci symbolů, slov nebo designu, které odlišují produkt určité firmy od jiných. Může přispět k hodnotě produktu určité firmy od jiných, evokuje v myslích zákazníků různá očekávání.
- **Strategie kvality** – různorodost kvality konkurenčních výrobků a služeb mezi firmami a při jejich snaze o přežití bude nutné, aby se firmy více zajímaly o to, jak zákazníci hodnotí kvalitu jejich produktů. Kritéria kvality služeb: přístupnost, zdvořilost, důvěryhodnost, spolehlivost, vnímatelnost – rychlá reakce zaměstnanců, bezpečnost, reálnost, porozumění a znalost zákazníka.
- **Strategie zdokonalování jakosti** – jakost je vztahem mezi mírou užité hodnoty a optimálními výrobními a spotřebními náklady, vyjadřuje relativní stupeň schopností výrobků uspokojovat konkrétní potřebu. Má za cíl vylepšení užitečných vlastností produktu: trvanlivost, spolehlivost, rychlosti, chuti,...
- **Strategie zdokonalování stylu** – má za cíl zvýšit estetickou přitažlivost produktu, uvádění nových stylů na trh.
- **Strategie volby designu** – představuje rozsáhlý koncept zahrnující design výrobku, design souvisejících služeb, grafický design a design prostředí.
- **Strategie služeb a záruk** – firma se musí rozhodnout, jaké služby budou svým zákazníkům poskytovat před koupí, během a po koupí zboží.
- **Strategie modifikace produktů** – prostředky pro zlepšení kvality, zlepšení vlastností, zlepšení stylu.

B. Cenová a kontraktační politika

Je závislá na charakteru kupujících v tržních segmentech a na konkurenční situaci. Nehmotnost služby se v tomto případě může jevit jako výhodná, zvědavost zákazníka jej může dovést až ke koupí a tím, díky tomu že služby nelze skladovat, nevznikají náklady na jejich zásoby. Do ceny je

nutné zahrnout neoddělitelnost služby od poskytovatele, čímž se zvyšují náklady při jejich poskytování. Negativně pak ovlivňuje poskytování služeb jejich zbytný charakter, neboť pokud klesne kupní síla obyvatelstva, odloží svůj nákup služby, či jí nahradí vlastní prací (zbytný charakter služeb).

- ***Cena slízané smetany*** – je využívána, pokud v krátkém období nehrozí vstup konkurence, pokud má firma jedinečný produkt, nebo vynikající image. Podmínkou je existence segmentu, který je za daný produkt ochotná zaplatit – jehož poptávka není elastická.
- ***Postupné snižování ceny*** – v určitých intervalech firmy ceny snižuje s cílem proniknout hlouběji na trh.
- ***Cena průniku na trh*** – tuto strategii podnik volí, pokud chce získat vedoucí postavení na trhu, odrazit vstup potenciální konkurence, či dosáhnout většího tržního podílu.
- ***Elastická (flexibilní) cena*** – uplatňuje se u služeb, kde existuje značná nevyváženost poptávky, má podobu sezónních nebo časových cen.
- ***Přijímaná cena*** – firma stanovuje svou cenu podle cenového vůdce v odvětví.
- ***Diferenční (diskriminační, segmentovaná) cenová strategie*** – rozdílné ceny na různých tržních segmentech. Využívána pokud se kupující od sebe liší natolik, že jsou ochotni nakupovat mírně odlišné produkty za různé ceny.
- ***Konkurenční cenová strategie***
- ***Cena základního produktu*** – určitý produkt firma ocení nízkou cenou, aby přilákala více zákazníků, kteří zakoupí i jiné služby s běžnou či vyšší cenou. Používá se také u komplementárních služeb.
- ***Cena orientovaná na poptávku*** – kdy je destinaci přiřazena určitá hodnota.
- ***Strategie psychologické ceny*** – psychologické reakce spotřebitelů na cenu.

C. Distribuce

Při výběru zprostředkovatelů je důležité zvolit si určitá kritéria:

- Výše nákladů na poskytování služby pomocí zprostředkovatele a na komunikaci s ním.
- Pohodlí pro spotřebitele, uživatele, klienty.
- Důvěryhodnost a spolehlivost zprostředkovatele.
- Pokrytí trhu a dostupnost (prostorová a časová).
- Kvalita, včetně posuzování kvalifikace personálu zprostředkovatele.
- Schopnost poskytování doplňkových služeb, komunikace se zákazníkem při vyřizování reklamací.
- Schopnost předávat informace o trhu. [13]

Pro některé vlastnosti služeb – neskladovatelnost, dochází často k oddělení místa a času nákupu s časem spotřeby. Prodej se uskutečňuje pomocí distribučních cest, které dělíme na přímé a nepřímé. Mezi přímé distribuční cesty řadíme:

Osobní prodej – produkt je možné prodat přímo zprostředkovatelům, velkým firmám a podnikům nebo agenturám organizujícím kongresy, zdravotním pojišťovnám,... je ale personálně, časově i finančně velmi náročný.

Kombinace přímého a nepřímého prodeje je nabídka produktu prostřednictvím televize, rozhlasu, direct mailu, katalogů, telemarketingu, internetu,...

- **Katalog** by měl zahrnovat objednávkový formulář, odkaz na webové stránky, telefonický, faxový, e-mailový kontakt, adresa.
- **Telemarketing** je komunikace s použitím telekomunikačních prostředků, podniky mohou využívat buď **pasivní** – zpracování příchozích hovorů × **aktivní** – zpracování odchozích hovorů, například zodpovězení určitého dotazníku, průzkum trhu, sledování spokojenosti, domlouvání schůzek,...

K nejrychleji rozvíjejícím komunikačním nástrojům patří **internet**, který odstraňuje nevýhodné vlastnosti služeb a umožňuje přímý dialog se zákazníkem a zjišťovat jeho přání a potřeby.

Nepřímé distribuční cesty lze charakterizovat jako prodej prostřednictvím zprostředkovatele a to využitím **cestovních kanceláří a agentur**. Jejich nevýhodou je platba provizí zprostředkovatelům, riziko ztráty při spolupráci s neseriózním partnerem. Na druhou stranu doporučení tour operátora znamená pro destinaci dobrou reklamou.

D. Komunikační mix

- **Push strategie** – „protlačení výrobku podnikem ke spotřebiteli“, pomocí přímého marketingu a osobním prodejem.
- **Pull strategie** – podnik přitahuje zákazníka ke koupi svých služeb hlavně s využitím reklamy a podpory prodeje.

Nástroje marketingové komunikace:

- **Reklama** – je neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Informuje zákazníka o existenci výrobků, má vzbudit zájem o výrobek a přimět zákazníka k rozhodnutí o nákupu. Je potřeba zaručit dobrou zapamatovatelnost, srozumitelnost sdělení a jeho atraktivnost. Hledání a konečný výběr média se soustředí na dosah, frekvenci a účinnost. Je uskutečňována prostřednictvím médií, televize, reklamních tabulí, plakátů,

výloh, firemních štítů, zvukové reklamy, venkovní reklamy. Text a jeho grafická úprava musí být co nejjednodušší a titulek výrazný. Mezi tištěné reklamní prostředky patří letáky, prospekty, katalogy, kalendáře, inzeráty.

- **Podpora prodeje** – nástroj pro povzbuzení nákupu nebo prodeje výrobku, je motivačního typu, stimuluje k nákupu pomocí kupónů, prémie, soutěží, nabídky bezplatně provedené ukázky služby, výherních loterií, výstav, veletrhů a reklamních či dárkových předmětů, které jsou označovány jako 3D reklama. Jedná se kombinaci reklamy a cenových opatření, využívá se v období méně atraktivních ročních období.
- **Public Relations** – je vytvoření kladného podvědomí a budování důvěry i porozumění vzhledem k podniku. Cílem je vyvolat kladné postoje veřejnosti k podniku. Jedná se o firemní komunikaci a budování vztahů s různými druhy veřejnosti – zákazníky, dodavateli, akcionáři, vlastními zaměstnanci, vládními a správními orgány a celou veřejností. Mezi využívané komunikační prostředky patří placené inzeráty a články, informační bulletiny, podnikové časopisy pro zaměstnance i širší veřejnost, pro odbornou veřejnost jsou určeny články v odborných časopisech, pořádání odborných konferencí, interview, apod.
- **Přímý marketing** – jedná se přímou a adresnou komunikaci se zákazníkem. Hlavní nástroje jsou: katalogový prodej, direkt mail, telemarketing, elektronické nakupování a elektronická pošta.
- **Osobní prodej** – je nejdražším komunikačním nástrojem. Znamená přímou komunikaci a pěstování obchodního vztahu mezi dvěma nebo několika osobami s cílem prodat výrobek nebo službu. Používá strategie pro prodejní teritorium, pro jednotlivé zákazníky a jednotlivá setkání se zákazníky.
- **Internetová komunikace** – k jejím hlavním výhodám patří přesné zacílení, snadné měření reakce uživatelů, 24 hodinová možnost reklamního sdělení, provádění výzkumů, poskytovat informace, vést diskusní fóra, public relations, podpora prodeje, zasílání direkt mailu, komunikace s dodavateli. Webové stránky mohou zobrazovat texty, využití počítačové grafiky, obrázky, zvukové nahrávky, video, často se využívá bannerová reklama – reklamní proužky.

Méně tradiční nástroje marketingové komunikace

- **Marketing událostí** – cílem je vyvolat psychické a emoční podněty, jež podpoří image firmy a produktů a tím i obchodní záměry. Řadíme sem neziskově orientované akce, komerčně orientované akce a charitativní akce.
- **Guerilla marketing** – myšlenkově bohaté a vtipné reklamní akce na neobvyklých místech a s tím spojený efekt překvapení, silného a nevšedního zážitku. [13]

2.1.1.5 Akční Programy

Zde se jedná se o rozpracování strategie do konkrétních aktivit a úkolů. Většina aktivit se bude vztahovat ke komunikaci se zákazníky, mohou zde být ale rovněž začleněny další úkoly vyplývající z analýzy a marketingového mixu. Pro jednotlivé aktivity je důležité co nejpřesněji popsat:

- co má být provedeno,
- co je cílem aktivity (důležité: opět co nejkonkrétněji, po ukončení je potřeba vyhodnotit splnění cíle),
- kdo je za danou aktivitu zodpovědný,
- stanovit časový plán – kdy daná aktivita začíná a kdy končí,
- určit očekávané marketingové náklady. [16]

2.1.1.6 Rozpočet

V rozpočtu se stanovují očekávané marketingové náklady, případně i marketingové tržby. Marketingové náklady se budou skládat z nákladů marketingových aktivit, do nichž se mohou zahrnout i náklady na prodejní tým a administrativu spojenou s prodejem a marketingem. Návrh rozpočtu je předkládán vrcholovému managementu a stává se finančním základem marketingového plánu. [16]

Měl by být jasný a výstižný. Měl by objasňovat jak použít marketingové zdroje k dosažení marketingových zdrojů. Předpokládá segmentaci trhu, prognózování trhu a tržního podílu, identifikaci tržní pozice. Zahrnuje klíčové informace, podrobnosti a další údaje v průběhu sestavování patří do příloh. Podmínky a situace v prostředí, kde je plán realizován, se budou pravděpodobně měnit, a proto musí být pravidelně revidován a aktualizován. [3]

2.1.1.7 Kontrola

Sledování a kontrola – jestli organizace dosáhla stanovených plánů, interpretace příčin různých odchylek od plánů a úpravy plánů. Hodnocení by mělo probíhat minimálně kvartálně, pro větší bezpečnost se však doporučuje měsíční kontrola.

Marketingovou kontrolu využívá sdružení cestovního ruchu za účelem zjišťování marketingových výsledků, marketingových přínosů, dodržení rozpočtu marketingu a marketingové strategie. [7]

Ze strategického marketingového kontrolního procesu vyplyne:

- ujištění, že realizace příslušného plánu byla provedena,
- potvrzení, že zvolené výchozí předpoklady jsou platné/neplatné,

- porovnání aktuálních výsledků se standardy plánu,
- identifikace odchylek mezi předpokládanými a skutečnými výsledky,
- přijetí příslušných nápravných opatření,
- ověření vybraných a současně užívaných strategií a potvrzení jejich další platnosti,
- zjištění, že vybrané strategie je třeba změnit. [3]

2.1.1.8 Přílohy

Výkazy, tabulky, výsledky marketingových výzkumů, organizační schémata apod. Je důležité, aby marketingový plán vytvářel logický celek, aby na sebe jednotlivé aktivity správně navazovaly, marketingové náklady musí být alespoň vyvážené plánovanému navýšení obrátu a zisku. [16]

2.2 *Marketing služeb a marketing cestovního ruchu*

Služba je činnost, která má nehmotný charakter, poskytuje uspokojení potřeb, může, ale nemusí být spojena s prodejem výrobku nebo jiné služby. Jejím výsledkem není převod vlastnictví.

Služba jako lázeňský produkt

Služba obsahuje tři prvky:

- materiální prvky
- psychologické výhody nabídky → je subjektivní a pro každého je vnímána jinak
- smyslové požitky – vůně, chuť, sluch,...[12]

Vlastnosti služeb:

- **Nehmatatelnost** (nemateriálnost) výkonu služeb – nemůžeme je dříve, než koupíme prohlédnout, ochutnat, poslechnout, očichat,... - provést zhmotnění nehmotného. Zákazník hledá svědectví o kvalitě služby podle místa, lidí, symbolů zařízení, propagace, ...
- **Nedělitelnost** – jsou vytvářeny a spotřebovány současně.
- **Proměnlivost** – služba závisí na tom:
 - Kdo ji poskytuje, kdy, a kde. V tomto případě je důležité řízení kvality, osoba, která službu poskytuje, omezená je také kapacita interpreta, jež se reguluje nabídkou, cenou...
- **Pomíjivost** – službu nelze skladovat.

Čistá hodnota služby (spotřebitelský přebytek) může organizace poskytující služby zvýšit buď přidáním užitků, nebo snížením nákladů zákazníka, nejlépe pak kombinací obou přístupů. [13]

M. Morrison definuje marketing cestovního ruchu jako plynulý proces plánování, zkoumání, naplňování, kontroly a vyhodnocování činností potřebných k zajištění jak zákaznických potřeb a požadavků, tak i cílů organizace. Dosažení největší účinnosti vyžaduje marketing úsilí každého jednotlivce a jeho účinnost se dále může zvýšit či snížit činností dalších komplementárních organizací. [7]

Produktem lázeňských zařízení jsou všeobecně služby:

- základní: zdravotnické, ubytovací, stravovací, kulturně-společenské,
- doplňkové: směnárna, maloobchod, žehlení a praní prádla, půjčovna kol,...

Tři pilíře cestovního ruchu:

1. kulturní, historické a archeologické památky
2. přírodní zdroje, především lázeňství
3. realizační předpoklady pro kongresovou turistiku [12]

Podle D. Buhalise je pro destinaci cestovního ruchu charakteristických šest komponentů:

- attraction – primární nabídka, která vyvolá návštěvnost (přírodní, kulturně-historický potenciál),
- accesibility a ancillary services – infrastruktura, která umožňuje přístup do destinace + služby využívané místním obyvatelstvem (komunální),
- amenities – suprastruktura a infrastruktura CR, které umožňují pobyt v destinaci a využití jejích atraktivit,
- available packages – připravené produktové balíčky,
- activities. [7]

Jelikož marketingový plán budu aplikovat na Bertiny lázně, musím ještě ke klasickému 4P, které jsem popsala v 1. části přidat navíc další P, která jsou charakteristická pro marketingový mix lázeňství. 4P+

E. Vzhled – materiální prostředí, budovy, uniformy

První dojmy a vjemy, které zákazník reflektuje při vstupu do prostoru, jsou právě vzhled provozoven, lázeňských domů, zařízení interiéru, jež v zákazníkovi navozují představu o povaze a kvalitě služeb. Jde samozřejmě o záležitost módy, vkusu,... Měla by zachovávat jednotu stylu a charakteru organizace a dotvářet tak žádoucí image. Například vybavení pokojů by se mělo zhruba po 5 až 10 letech obnovit. Je dobré zvolit vhodné osvětlení. Teplé barvy vzbuzují pocit přátelského prostředí a pocit relaxace. Zákazníci se dají ovlivnit také atmosférou prostorů, kde jsou služby poskytovány – hudba, vůně, barvy, zrakové vjemy.

F. Lidé v lázeňských službách

V odvětví služeb jsou klíčem k úspěchu firmy zaměstnanci s profesionálním pozitivním přístupem – podporování pozitivní, zákaznický orientovanou firemní kulturou. Je třeba zaměstnance správně vybírat, neustále vzdělávat, vést a motivovat – interní marketing.

- *Kontaktní pracovníci* – pokrývají řadu funkcí včetně prodeje a poskytování služeb, jsou zkušení v marketingových strategiích. Označováni také jako lidé první linie. Musí být dobře vyškoleni, motivováni, vstřícně reagovat, jelikož znamenají denní službu zákazníkovi.
- *Obsluhující* – recepční, ústředna, přepážka,... Jsou v častém kontaktu se zákazníky, měli by mít představu o marketingové strategii podniku a o své úloze a citlivě reagovat na požadavky zákazníků. Jejich komunikační schopnosti jsou velmi důležité, měli by být sledováni a účastnit se výcviků.
- *Koncepční* – ovlivňují tradiční prvky marketingového mixu (tržní výzkum, vývoj nových produktů, strategický marketing, ...).

- *Podpůrní* – nákup, personalistika, zpracování dat. Důležitá je jejich vnímavost k potřebám interních a externích zákazníků, přispívají k celkové kvalitě služeb. Vyrůstá význam interního marketingu, firemní kultury, hodnot, loajality pracovníků, jejich motivace a stimulace. [1]

Nejen zaměstnanci jsou součástí služeb, mezi další důležité činitele řadíme *zákazníky* a jejich aktivní zapojení na poskytovaných službách, stávají se tedy spoluproducenty služeb a *referenční trh*, který tvoří zákazníci a jejich rodiny, přátelé, známí, jež vytváří marketing vztahů, vytvářejí tzv. ústní reklamu na vytváření image produktu i celé organizace.

G. Procesy v lázeňských službách

Obecný model procesů začíná inovačním procesem – odhalením současných a budoucích potřeb zákazníka a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb. Pokračuje provozním procesem - dodávkou existujících produktů a služeb existujícím zákazníkům.

Měření kvality procesu – služby (management procesu):

V interních procesech mohou nastat chyby ovlivňující náklady, dobu odezvy, spokojenost zákazníků,... (dlouhé čekací doby, nedodržení času zahájení, ukončení, nepřesné informace, zpožděný nebo neumožněný přístup, finanční ztráta zákazníků, neobsloužený úměrně významu, neefektivní komunikace,...). Služba zákazníkovi má klíčový význam pro diferenciaci produktu (bezvýhradné záruky, bezplatný servis a informace, poradenství po telefonu,...). Nejdůležitější faktory diferenciacie podniku jsou – kvalita služby zákazníkovi, čas a cena. Proto je nutné neustále vylepšovat kvalitu služby zákazníkovi.

Management procesu se prosazuje především z důvodu:

- Mění se očekávání zákazníků (větší náročnost a složitější požadavky).
- Roste význam služby zákazníkům jako konkurenční zbraně pro diferenciaci nabídky.
- Je důležitý pro strategie zohledňující vztahy (pro správnou formulaci, zavádění a řízení strategie). [1]

3. Metodika a cíle

Hlavním cílem mé bakalářské práce je vytvořit marketingový plán pro lázeňské zařízení. Při jeho sestavování jsem vycházela z reálně stanovených cílů firmy. Jako firmu jsem si zvolila Bertiny lázně Třeboň s.r.o. Od 1. 1. 1994 je jejich majoritním vlastníkem město Třeboň, jejich historie však sahá do počátku 19. století. Lázně využívají k léčbě přírodní zdroj – slatinu a specializují se na léčbu pohybového ústrojí.

Vedlejšími cíly je vytvoření analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

V rámci analýzy vnitřního prostředí budou použity následující metody:

- SW analýza,
- Porterův model pěti sil,
- marketingový výzkum.

Pro analýzu vnějšího prostředí budou použity tyto metody:

- STEP analýza,
- OT analýza.

Údaje o podniku budou sbírány v průběhu roku 2008 a poskytnuty firmou Bertiny lázně. K zjišťování vnitřního prostředí lázní, tedy aktuální situace, využiji metodu řízeného rozhovoru s vrcholnými představiteli lázní, dotazníkové šetření a interní materiály Bertiných lázní (Výroční zprávy, katalogy, informační bulletiny) – primární zdroje informací.

Údaje pro vnější analýzu budu získávat z internetových stránek Českého statistického úřadu, České národní banky a jiných ekonomických serverů, Marketingových novin, tiskovin, televizních zpráv, apod. – sekundární zdroje informací.

Práce bude zpracována v průběhu roku 2008 a 2009. Marketingový plán bude vypracován na období roku 2009-2010.

4. Charakteristika podniku

4.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno:	Bertiny lázně Třeboň s.r.o.
Hlavní sídlo:	Tylova 1, Třeboň, PSČ 370 15
Datum vzniku:	1. 1. 1994
Registrace:	Nestátní zdravotnické zařízení
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

- Jediným vlastníkem Bertiných lázní Třeboň s.r.o. je město Třeboň. Orgány společnosti tvoří valná hromada, jednatele a dozorčí rada.
- Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada skládající se z členů městské rady Třeboň, rozhoduje o všech podstatných záležitostech v souladu s ustanoveními obchodního zákoníku a společenskou smlouvou.
- Jednatelé společnosti jsou statutárními zástupci a jejich pravomoci jsou vymezeny obchodním zákoníkem a společenskou smlouvou. Jednateli jsou starosta města Třeboně a ředitel Bertiných lázní.
- Dozorčí rada je kontrolním orgánem, který dohlíží na výkon působnosti top managementu a uskutečňování podnikatelské činnosti.
- Management společnosti tvoří ředitel, prokurista, primář, vrchní sestra, vedoucí stravovacího a ubytovacího provozu a vedoucím technického provozu.

Předmět podnikání:

- kompletní lázeňská péče,
- zdravotní péče v oboru: fyzioterapie, balneoterapie a léčebná rehabilitace, všeobecné lékařství a neurologie,
- hostinská činnost,
- ubytovací činnost (lázeňské zařízení),
- obchodní činnost – koupě zboží za účelem prodeje a další prodej,
- směnářská činnost,
- provozování lokálního televizního vysílání,
- propagační činnost,
- provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekonvalescenci. [15]

4.2 Historie společnosti po současnost

Organizovaná lázeňská péče v Třeboni má svou tradici trvání více než 100 let. První pacienti lázeňskou absolvovali léčbu v Bertiných lázních 19. května 1883. Lázně založil a uvedl do provozu místní učitel a kronikář Hucek. K léčbě je využíván původní přírodní zdroj – slatina.

V roce 1939 Rosalie Vlčková, následující majitelka lázní, prodala lázně městu Třeboň. Byla provedena rekonstrukce lázeňské budovy a léčebných zařízení a provoz byl obnoven 30. 6. 1940. Koncem druhé světové války byl v objektu lázní zřízen lazaret pro maďarské vojáky a po osvobození v roce 1945 sloužilo zařízení jako lazaret sovětské armády. Lázeňský provoz byl opětovně zahájen v roce 1946 a rozšířen o nové procedury, hlavně celkové masáže a jehličnaté (jodové) přírodní koupele.

Původně městské lázně jsou významným dokumentem rozvoje socialistického zdravotnictví od roku 1948. Stát nabyl výsadního práva k lázeňskému a zřidelnímu majetku, léčebná péče byla zpřístupněna širokému okruhu obyvatelstva a v roce 1951 začleněna do jednotného systému léčebně preventivní péče.

K 1. 1. 1957 byla vytvořena lázeňská organizace Československé státní lázně Třeboň, kterou tvořily lázně Třeboň, lázně Bechyně a lázně Vráž u Písku. Ke vzniku organizace byla lůžková kapacita v Třeboni 57 lůžek.

Prestiž si získaly tím, že zdejší ložiska sirnoželezné léčivé rašeliny byla vyhlášena za chráněné přírodní zdroje a roku 1960 obdrželo město Třeboň lázeňský statut.

Významným okamžikem rozvoje třeboňské destinace byla výstavba lázeňského sanatoria Aurora, které bylo uvedeno do provozu 7. 11. 1975. Propojením jednotlivých částí objektu byl vytvořen celek, splňující podmínky pro celoroční provoz pro optimální naplňování potřeb pacientů. Tak byl vytvořen moderní lázeňský celek v Třeboni, kde se denně podrobuje lázeňským léčebným procedurám ve formě ústavní i ambulantní péče 600 - 700 pacientů.

V roce 1994 vznikla společnost s ručením omezeným, jejímž majoritním společníkem bylo město Třeboň, v současné době je jediným společníkem. V průběhu následujících tří let byla provedena rozsáhlá rekonstrukce lázní, byla rozšířena ubytovací kapacita, rekonstruovány slatinné provozy a vybudován bazén a další zařízení. V následujícím desetiletí bylo proinvestováno 166 milionů Kč (vstupní terasa nad Zlatou stokou, parkoviště, rekonstrukce a vybavení pokojů, vybudování restaurace Adéla a sportovního traktu s doprovodným servisem). [4]

4.3 Základní a doplňkové služby

a) Základní služby

Léčebné služby

Lázně se zabývají léčbou bolestí páteře a kloubů, po operacích a po úrazech, po kloubních náhradách, artrózy, revma, bechtěrovovy nemoci, dnou a hyperurikemickým syndromem, bolestivými stavy měkkých tkání.

V nabídce mají tyto procedury:

- vyšetření,
- slatinné procedury: slatinná koupel celková, slatinný zábal,
- vodoléčba: koupel ve slatinném extraktu „RosenSpa“, perličková, jodová, solfatanová, bylinná, květinová koupel, podvodní masáž, vířivá lázeň, Kneippův chodník, kombinovaná lázeň,
- elektroléčba: solux, inhalace, čtyřkomorová lázeň, krátkovlnná diatermie, ultrazvuk, diadynamik, Träbert, biolampa, horské slunce, parafin – ruce, páteř, magnetoterapie, pulsní magnetové pole, laser,
- léčebná rehabilitace: LTV s míčkem, skupinová, individuální, ruční masáž částečná, celková, rehabilitační plavání, kineziologický prostor, mechanoterapie, sensomotorika, přístrojová lymfodrenáž – Vasotrain, nácvik chůze,
- relaxace: hydro-jet, fitness, sigoroll, bazén, whirlpool, finská sauna, parní lázeň,
- různé – fitness, kryoterapie, hydro-jet, plynové injekce, plynové obálky, rotoped.

Ve své nabídce mají i speciální wellness pobyty uvedené v příloze č. II.

Ubytovací služby

Ubytovací kapacita lázní je 186 lůžek v 92 jednolůžkových a dvojlůžkových pokojích a apartmánech. Vybavení pokojů odpovídá svým standardem I. kategorii hotelového ubytování: sprcha, WC, barevná televize s rádiem, lednice a telefon s přímým meziměstským spojením. Lázně zajišťují pro své hosty také ubytování mimo budovu Bertiných lázní - v tzv. dependence. Jedná se o ubytování v Třeboňských pensíonkách a hotelích např. hotely Zlatá hvězda, Myslivna, Bílý Koníček, pensiony U Míšků, U Bumanů, Pension Siesta aj.

Stravovací služby

V lázeňské kuchyni používají následující značení stravovacích návyků:

- 3 - racionální strava (bez omezení) - výběr ze tří jídel (třetí výběr je na vyžádání vegetariánský)
- 4 - šetřící strava

- 8 - redukční strava
- 9 - diabetická strava

Pokud mají pacienti jiné stravovací návyky, dietní sestra při příjezdu sestaví spolu se zákazníkem nový upravený jídelníček. Hosté si mohou vybrat z plné penze, polopenze, nebo all inclusive – nealkoholické nápoje, lázeňské alkoholické nápoje, káva, čaj, pivo salátový bufet, moučníky se podávají od 13:00 do 22:00, či různé varianty „ušité zákazníkovi na míru“.

Další možnosti stravování:

- **Restaurace Adéla**
- **Pergola** – je využívána koncem jara, celé léto a do poloviny podzimu, nachází se nedaleko lázní v krásné přírodě Třebońska. Pergola má 60 míst u stolů krytých střechou, s výhledem na soustavu rybníků, s možností podávání nápojů a přípravou specialit na otevřeném ohništi, na rožni či v udírně. Velmi oblíbená jsou zde myslivecká a rybářská posezení.
- **Terasa bar**
- **Top-spin** – nově vybudované komplex, nachází se zde:
 - Pizzerie
 - Sport bar
 - Bowling
- **Lázeňská kavárna**

Kulturně společenské služby

Lázně mají vlastní kulturní oddělení, jehož součástí je malá knihovnička. Hostům lázní nabízí:

- Pravidelné exkurze do pivovaru Bohemia Regent.
- Prohlídky zámku a Schwarzenberské hrobky.
- Prohlídky divadla J. K. Tyla a městské věže.

Taneční večery, hudební produkce se pořádají na Pergole na přírodním a vodním parketu od května do října. V restauraci Adéla se pravidelně pořádají taneční večery a ochutnávky vína.

Kulturní oddělení lázní organizuje zájezdy a výlety.

b) Doplňkové služby

Sportovní služby

Bertiny lázně se mohou pyšnit poměrně moderním sportovním parkem, kde je možno zahrát si tenis v nově vybudované tenisové hale s povrchem z australské antuky Classic Clay, dále jsou k dispozici osvětlené tenisové kurty s umělým povrchem a antukou. Na požádání zákazníků poskytují kurzy a tréninky. Také zde byl vystaven volejbalový kurt, hřiště pro pétanque a stolní tenis, 24 hodin denně je zde možnost zahrát si squash, v restauraci Top-Spin je možno využít 2 bowlingové dráhy. V budově lázní je možno si zacvičit na posilovacích strojích nebo ve fitness.

V Bertiných lázních je možné využít rehabilitační bazén, k plavání pak 25 metrový bazén v lázních Aurora, nebo v letních teplých měsících přírodní koupaliště na břehu rybníka Svět. Třeboň láká systémem sítí upravených naučných a turistických tras, které propojují nejvýznamnější kulturní památky (Schwarzenberská hrobka) a nejkrásnější přírodní scenérie tohoto kraje (pohledy na největší jihočeské rybníky Rožmberk a Svět, přírodní rezervace Stará řeka, příroda CHKO Třeboňsko, aj.). V okolí Pergoly se rozkládá lovecký revír Bertiných lázní a četné rybníky pro sportovní rybolov.

Doplňkové služby

- úschova kol
- kadeřnictví, kosmetika, pedikúra, manikúra
- obchody s módním oblečením, s přírodními léčivými a kosmetikou

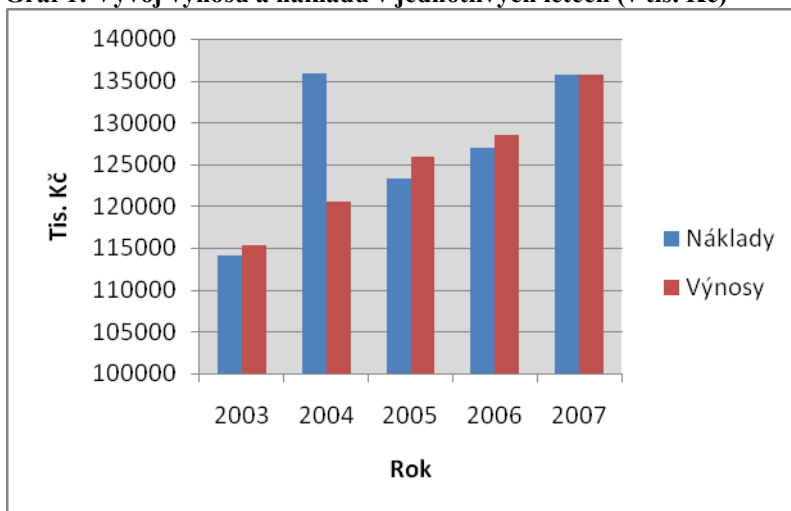
4.4 Ukazatelé Bertiných lázní

Tabulka 2: Výše nákladů a výnosů v jednotlivých letech v tis. Kč

Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Náklady	114 128	135 912	123 272	126 920	135 637
Výnosy	115 287	120 544	125 842	128 460	135 662

Zdroj: Výroční zpráva Bertiných lázní z roku 2007

Graf 1: Vývoj výnosů a nákladů v jednotlivých letech (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní tvorba – viz tabulka 2

Výnosy a náklady rostou přibližně stejným tempem, pouze v roce 2004 byl velký nárůst nákladů v souvislosti s poskytnutým darem městu Třeboni. Největší meziroční růst výnosů byl v roce 2007 způsobený zvýšeným zájmem klientů samoplátců díky speciálním typům wellness, rekondičních a relaxačních pobytů. V tomto roce byl i nejvyšší meziroční růst nákladů, nebereme-li v úvahu rok

2004, na jejich růst měla velký vliv inflace a také byly z velké části ovlivněny budováním wellnes centra lázní Sport parku Berta a Top-Spinu.

Lázně roku 2007 zaměstnávaly 158 zaměstnanců, bylo přijato 9 068 pacientů, počet lůžkodnů celkem – 124 284, z toho komplexní a příspěvkové 92 691 a samoplátci a ostatní 31 593. Celkové tržby činily cca 135 mil. Kč. Průměrná mzda činila 16 400 Kč.

Díky tomu, že město Třeboň je pronajímatelem obou lázeňských zařízení, každoročně lázně platí městu nájemné, které tvořilo v roce 2007 17% nákladů Beriných lázní.

V letech 1995-1997 proběhly v lázních dvě etapy rekonstrukce. První fáze se specializovala na zkvalitnění léčebné části lázní – nově byl vystavěn vodoléčebný komplex, který zahrnuje víceúčelový rehabilitační bazén s různými masážními efekty, kombinovanou lázeň s podvodnými masážemi, saunu, parní lázeň. Bylo zrekonstruováno 37 pokojů doplněných o sociální příslušenství. Druhá etapa proběhla v polovině roku 1997, kdy se částečně dobudovalo zázemí pro stravování - kuchyně, komplexně se předělaly slatinné procedury a další pokoje byly zmodernizovány a rozšířeny o sprchu s WC. Z předešlé ubytovací kapacity 130 lůžek v pokojích bez vlastního sociálního zařízení a léčební kapacity 150 pacientů vznikly lázně s ubytovací kapacitou 180 lůžek v 5 apartmánech, 14 jednolůžkových a ostatních dvojlůžkových pokojích. Léčebný komplex Bertiných lázní má nyní kapacitu 350 pacientů. Na celou přestavbu bylo vynaloženo 106 mil. Kč, které financovalo město Třeboň jako 100% vlastník lázní, na celou investici si sjednalo úvěr u IPB. Nešťastná událost přišla v roce 2002, kdy Bertiny lázně zasáhly povodně, které zapříčinily potřebu dalšího rozvoje lázní, byla zahájena stavba nové provozní budovy lázní, která s sebou přinesla další nabídky služeb - squash, kosmetika, kadeřnictví, pedikúra, fitness, nová tělocvična. [15]

5. Marketingový plán

5.1 Celkové shrnutí

Vize firmy

„Naše firma je především zdravotnickým zařízením, kde poskytování kvalitní lázeňské péče hostům je na předním místě našeho zájmu, s vědomím toho, že žádná ze tří základních opor lázeňské péče nesmí pokulhávat za ostatními.“

Základními oporami jsou:

1. léčení
2. ubytování
3. stravování

Neustálé zlepšování v těchto oblastech přinese hostům nejlepší možnou péči s významnými výsledky léčby a lázním tak udržením se na předních místech nabídky služeb České republiky v EU. [17]

Politika jakosti

1. Zákazníkům nabízíme lázeňské služby s tím, aby host lázni po skončení svého pobytu u nás cítil výrazné zlepšení fyzického a psychického stavu a zároveň cítil lepší uplatnění ve společnosti. To vše prostřednictvím nejmodernějších balneologicko-lékařských postupů a procedur, v příjemném prostředí hotelu s rodinnou atmosférou, servisu na úrovni třech až čtyřech hvězdiček, doplněnou o pestrou nabídku jídel z domácí kuchyně. Naše zaměření na hosta umožňuje sestavení optimálního a individuálního mixu služeb nabízeného lázními a to za pomoci vysoce kvalifikovaného personálu s profesionálním a samostatným přístupem. Vzhledem k tomu, že většina našich hostů se k nám pravidelně vrací, snažíme se o neustálé zlepšování nejen úrovně poskytování stávajících služeb, ale také o zlepšování nabídky našich služeb.
2. Zaměstnancům nabízíme práci v ustáleném pracovním kolektivu s dlouhodobou perspektivou. Nadprůměrné regionální mzdy motivují zaměstnance k podávání lepších profesionálních výkonů. Podporujeme také různé možnosti profesního růstu sebevzděláváním. Umožňujeme za výhodných podmínek zaměstnancům a jejich rodinám využívat rehabilitační a relaxační služby lázní.
3. Nadprůměrný závazek cítíme také k veřejnosti lázeňského města Třeboně a to nejen jako k vlastníkovu lázní, ale také jako k výraznému prvku ovlivňujícímu prostředí podmínek, v kterých naše lázně podnikají. Snažíme se o neustálé vylepšení tohoto prostředí, ať už to

chápeme na úrovni ekologické, kulturní, architektonické nebo společenské a plně tak uplatňujeme heslo: Lázně a město jedno jsou.

4. Stejný závazek pocítujeme také k našim sesterským Lázním Aurora s.r.o. s tím, že si plně uvědomujeme důležitost dobré prosperity obou našich společností, což má vliv na image a atmosféru lázeňského města Třeboň v celospolečenském tuzemském i zahraničním měřítku. Podobnost našich vizí přímo vybízí k vylepšování vzájemných vztahů a vzájemné spolupráce.
5. Vliv na prosazování naší vize má v neposlední řadě i vztah s našimi dodavateli, ať už se jedná o dodávku materiálů nebo služeb, ať už se jedná o různě hlubokou spolupráci, různě úzce se dotýkající našich hostů, zákazníků. Jsme přesvědčeni, že vzájemná oboustranně se zvyšující výhodnost naší spolupráce s nimi, výrazně ovlivňuje kvalitu námi nabízených služeb. [17]

Bertiny lázně nemají marketingové oddělení. Marketingem se zabývá Daniel Hamr, referent obchodního a propagačního oddělení.

Plán pro Bertiny lázně sestavuji na období roku 2009 – 2010.

Nyní se lázně orientují především na domácí klientelu, hlavně pacienty komplexní a příspěvkové lázeňské léčby, kteří tvoří asi 80% - největší podíl zaujímají klienti Všeobecné zdravotní pojišťovny s délkou pobytu 3 – 4 týdny, zbytek tvoří samoplátci, z toho 1% se podílejí zahraniční hosté. Pacienti jsou ubytováni přímo v lázních, nebo v okolních dependance, většina prochází vstupním lékařským vyšetřením, na základě něhož je jim sestaven harmonogram procedur, na které pravidelně docházejí, na začátku pobytu je jim sestaven jídelníček. Součástí lázní je samozřejmě jídelna a kuchyně. Hosté si mohou pobyt zpříjemnit kulturním programem či sportovními aktivitami. Pro samoplátce jsou pak připraveny balíčky programů (viz příloha č. II.), z nichž si mohou pro svůj pobyt zvolit ten nejvhodnější, nebo mohou projít stejným procesem jako pacienti pojišťoven či si upravit svůj vlastní pobyt dle vlastních požadavků. Klasické pobyty jsou v posledních letech rozšířeny o wellness, relaxaci a rekonvalescenci.

Bertiny lázně jsou členy *Sdružení lázeňských míst ČR*, které přispívá k rozvoji lázeňské a městské infrastruktury, obnovy lázeňských památek, rozvoji lázeňství, lázeňských měst a obcí, druhořadým cílem je prezentace českých lázeňských míst a *Svazu léčebných lázní ČR*. Jeho posláním je rozvíjení léčebného lázeňství a racionální využití přírodních léčivých zdrojů s léčením. Usiluje o spolupráci mezi státem, obcemi a občany, lázeňskými organizacemi a sdruženími, ale i o spolupráci na mezinárodní úrovni.

5.2 *Situační analýza*

5.2.1 Analýza vnějšího prostředí

STEP analýza

Kulturní a sociální prostředí

- prodloužení průměrné délky života → stárnutí obyvatelstva – atraktivní segment vzdělaných seniorů,
- mění se velikost a struktura domácností, zvyšuje se podíl menších domácností a počet neúplných rodin,
- roste vzdělanost obyvatelstva,
- vyšší úroveň životního bytí,
- vzrůstá role ženy jako ekonomicky aktivní,
- lidé věnují větší pozornost celkové kondici, vzhledu, zdravému životnímu stylu.

Technologické prostředí

Vývoj technologie, věda a výzkum, informační technologie jsou v neustálém pohybu, dochází k nahrazování lidské práce, myšlení, urychlení pracovního procesu novými technologiemi. Dochází ke globálnímu propojení světa internetem.

Ekonomické prostředí

- **Míra inflace:** Celková hladina spotřebitelských cen klesla v prosinci 2008 oproti listopadu o 0,3%, což způsobilo snížení cen především v oblasti dopravy. Meziroční růst spotřebitelských cen v prosinci zpomalil na 3,6% (ze 4,4% v listopadu). Průměrná meziroční míra inflace v roce 2008 byla **6,3%**. [20]
Prognóza ČNB pro 3. kvartál 2009: dezinflační (až deflační dno), rok 2010 návrat k inflačnímu cíli. [19]
- **Úroková sazba:** Banky úrokovou míru stále snižují, snaží se, aby si domácnosti a firmy braly úvěry a rozhýbaly tak strnulou ekonomiku. Naproti tomu banky, aby například přilákaly nové klienty, zvyšují úrokovou sazbu na spořicíh účtech, pak ovšem lidé začnou více šetřit, což dle mého názoru může vést k dalšímu utlumení ekonomiky.
- **Hrubý domácí produkt:** České hospodářství se nachází ve fázi recese. HDP ve 4. čtvrtletí 2008 vzrostlo o 1%. Prognóza HDP ČNB pro r. 2009 = - 0,3%, 2010 = 0,9%. [19]
- **Zaměstnanost:** Mezičtvrtletně se snížila o 0,1%, meziročně za rok 2008 vzrostla o 0,7%. [20]
- **Nezaměstnanost:** Obecná míra nezaměstnanosti dosáhla za rok 2008 4,3%, což je stále na úrovni dvanáctiletého minima. Proti 3. čtvrtletí 2007 se snížila o 0,8 procentního bodu. Obecná míra nezaměstnanosti je v ČR dlouhodobě nižší než průměr za všechny členské země

EU, eurozóny. [20] V lednu však dosáhla již 6,8% a ekonomové se domnívají, že koncem roku 2009 by mohla dosáhnout až 8%.

- **Průměrná hrubá mzda:** Ve 3. čtvrtletí 2008 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda 23 144 Kč, to je meziročně více o 7,9%, reálná mzda vzrostla o 1,2%. V podnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila nominálně o 9,1%, reálně o 2,3%. V nepodnikatelské sféře vzrostla nominálně o 3,7%, reálně poklesla o 2,7%. [20]

Politické a legislativní prostředí

- **Politická stabilita** – neustálé neshody vlády v oblasti zdravotnictví, současná krize → lidé a firmy více šetří, nejistota v dalším hrazení lázeňské léčby pojišťovnami, apod.
- **Politicko-ekonomické faktory** – nestabilní kurz koruny, nejsme členy eurozóny → nejsme atraktivní pro zahraniční investory, recese světového hospodářství.
- **Externí vztahy** → klesající podíl zahraničních návštěvníků – války a nepokoje v arabských zemích,..., ČR předsedající země EU.

5.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Porterův model pěti sil

1. Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Potencionálními konkurenty jsou wellness zařízení, velká sportovní a relaxační centra, aqua parky, masážní centra, apod. Konkurence v podobě lázeňských nově vzniklých zařízení bude mít složitý vstup na trh, jejich existence je vázána na výskyt přírodního zdroje, zaměstnávat musí lékaře, odborníky a specialisty v oboru, jedná se o velmi nákladný začátek podnikatelské činnosti. Naproti tomu wellness zařízení a jiná moderní centra, nejsou na přírodním zdroji závislá, proto v každém větším městě není problém s jejich vybudováním. Pro Bertiny lázně je dnes velmi důležité starat se o své věrné klienty, v blízké době odhadem 2 let budou v Třeboni blízko lázní Aurora vystaveny dva wellness hotely – Schwarzenberk.

2. Rivalita stávajících konkurentů

Myslím si, že konkurence lázeňství je velká, v ČR se nachází přibližně 38 lázní, založené na své historii a tradici. Když se řekne v ČR slovo lázně, každý si hned vybaví západočeský lázeňský trojúhelník, s ním se většina ostatních lázní nemůže rovnat, zejména co se týká zahraniční návštěvnosti. Avšak všechny naše lázně mají nějaké zvláštní kouzlo, které se pojí většinou na místo, kde se nachází.

Z geografického hlediska představují největší hrozbu lázně Bechyně a Vráž u Písku, obě lázeňská zařízení se zabývají léčbou pohybového ústrojí a jako přírodní zdroj používají peloid a slatinu,

avšak pro Bertiny lázně neznamenají velkou konkurenci. Dle rozhovoru s vedoucím obchodního a propagačního oddělení, Bertiny lázně většinou pacienty, kteří nevyhovují jejich požadavkům na léčbu, posílají právě do těchto lázní.

Výhody Třebońska oproti konkurenci:

- V této lokalitě se nachází síť menších rybníků propojených v rybniční soustavy spjaté s jmény jako Štěpánek Netolický a Jakub Krčín z Jelčan, typické seníky na mokřích lukách, krásné lesy.
- Zásoby slatiny jako přírodního léčivého zdroje, které představují 57% z celkových zásob v ČR, vydrží na více než 180 let.
- Území je od roku 1977 zařazeno do sítě biosférických rezervací Člověka a biosféra UNESCO, vyhlášeno jako CHKO Třeboňsko, významná je území jako ochrana ptáků,...
- Třeboň je bohatá na historii, bývala sídlem Rožmberků a Schwarzenberků, nejnavštěvovanější je Státní zámek Třeboň, Schwarzenberská hrobka, náměstí s radniční věží, Děkanský kostel Panny Marie Královny a sv. Jiljí, Divadlo J. K. Tyla a pivovar Regent.

V tabulce (viz příloha č. III.) jsem vybrala lázně ČR, které se specializují na léčbu pohybového aparátu a navíc zvýraznila lázně, jež jako přírodní zdroj používají peloid. Jako největší konkurenty Bertiných lázní shledávám ty, které se specializují právě na léčbu pohybového ústrojí a využívají přírodního zdroje slatiny. Výhodu lázní Bělohrad, Mšené a Velichovek, vidím v tom, že se kromě nemocí pohybového aparátu specializují ještě na další léčbu. Pacient, jenž potřebuje komplexnější léčebnou kúru, dle mého názoru upřednostní raději výše jmenované lázně.

Tabulka 3: Porovnání konkurence dle cen

Lázně	Slatinné procedury	Čas (min)	Cena (Kč)
<i>Toušeň</i>	Slatinné zábaly		200
<i>Mšené</i>	Koupel s rašelinovým extraktem		205
<i>Toušeň</i>	Slatinná koupel		280
<i>Velichovky</i>	Slatinný zábal	30	350
<i>Bechyně</i>	Koupel slatinná + suchý ovin	30	390
	Slatinný zábal+ suchý ovin	30	390
<i>Bertiny lázně</i>	slatinný zábal	30	450
	Slatinná koupel celková	30	450
<i>Vráž</i>	Rašelinový obklad velký	30	450
<i>Bělohrad</i>	Peloidní zábal velký		460
<i>Vráž</i>	Rašelinový zábal přírodní slatina	30	480
<i>Velichovky</i>	Slatinná koupel celková	30	499
<i>Bohdaneč</i>	Bohdanečská slatina v zábalové vaně		560
<i>Bělohrad</i>	Peloidní koupel celková		650

Na internetových stránkách jednotlivých lázní jsem vyhledala ceny za slatinné procedury či jim podobné. Vidíme, že nejnižší ceny mají lázně Toušeň a Mšené, obě se nacházejí poblíž Prahy a nejsou pro klienty tak atraktivní jako ostatní. Nemyslím si, že by se spotřebitelé rozhodovali podle těchto cen. Kdybychom srovnaly větší škálu cen, dojdeme k závěru, že jedny lázně mají levnější proceduru, jiné lékařskou prohlídku, apod. Podle mého názoru lidé dávají přednost buď jistotě, tzn. vycházejí z předchozí zkušenosti, nebo si vybírají oblíbené město, či lokalitu. U Třeboně je to krása přírody, kulturní historie, krajina rybníků, apod. Lázně by si mohli klienti vybírat také podle uznaných certifikátů. Nejlepších výsledků dosáhly Anenské slatinné lázně, jako první zařízení v Evropě obdržely prestižní ocenění kvality Evropského svazu lázní – certifikát EUROPESPA med. Bertiny lázně získaly certifikát ISO 9001:2000, což je mezinárodní norma pro systém managementu jakosti.

3. Smluvní síla kupujících

Lázeňskými klienty jsou většinou individuální pacienti komplexní či příspěvkové lázeňské léčby, mezi samoplátci se vyskytují většinou manželské páry, či rodiny s dětmi, dále pak je tvoří zaměstnanecké pobyty pro větší skupiny pacientů.

Lázně se mohou reprezentovat specifickými skupinami pacientů:

- sportovci a bývalí olympionici,
- veteráni 2. světové války,
- pracovníci v exponovaných profesích (policisté, hasiči, horská služba),
- manažeři, podnikatelé a politici.

Dále sem řadíme CK a CA, které odebírají lázeňské pobyty ve větším množství.

4. Smluvní síla dodavatelů

V lázních plyne nepřetržitý chod stravování, ubytování, apod. smlouvy s těmito dodavateli, jsou pro lázně důležité, nejedná se ale o žádný neobvyklý obor, proto s jejich výběrem nepřicházejí žádné problémy. Pokud v budoucnu dojde k propojení lázní Aurora a Berta, vidím v tom značnou výhodu, například pro hromadné odběry, množstevní slevy, propojený logistický systém, apod. V oblasti léčby už je dodavatelů méně a jejich postavení je téměř monopolní, je tedy nutné dávat pozor na jejich ceny, zda nejsou předražené. Lázně by měly sledovat nabídku různých dodavatelů a vyhodnocovat ty současné, zda nemají problémy s dodacími lhůtami, kvalitou zboží,... Pokud nastane nějaký problém, měly by se nejprve snažit vyřešit se současným dodávajícím, pokud by nedošlo k nápravě, najít si jiného. Těžbu rašeliny mají v nájmu lázně Aurora, Bertiným lázním ji prodávají.

5. *Hrozba substitučních výrobků*

Poskytování služeb svými vlastnostmi nehmatatelnost, pomíjivost, ... způsobují snadné napodobení jejich produktů konkurencí, aby je zákazníci využili, musí být podrobně jejich užití vyličeeno. Jakmile lázně přijdou s určitou novinkou, dlouho z ní nebudou těžit sami.

Nejenom lázeňská zařízení využívají přírodních zdrojů, kterými bylo obdařeno blízké okolí a jež dalo vzniku těmto organizacím, dnes v čase moderní doby, internetu a špičkové techniky, není problém koupit si ve specializovaných prodejnách či internetovém obchodě rašelinové produkty, dají se sehnat jednorázové rašelinové obklady anebo jordánské rašelinové obklady, jenž mají v sobě zakomponovány soli z Mrtvého moře, rašelinové koupele – rašelinová směs Balneo, mýdla a sprchové gely, regenerační a relaxační koupele, pleťové vody a masky, krémy, samoopalovací emulze, apod.

SWOT analýza

Silné stránky

- staletá tradice – síla značky Bertiných lázní
- bohatost nabídky
- dostatečné množství a vynikající kvalita třeboňské rašeliny
- kvalitní péče o pacienty
- poloha blízko centra, parku, pěší zóny
- velká nabídka sportovního vyžití
- ubytování přímo v lázních, nebo v blízkých dependance
- malé lázně nabízející přátelskou atmosféru
- rozšiřování nabídky služeb
- zavedená firemní kultura
- certifikát ISO 9001:2000

Slabé stránky

- nevyužití kapacity v mimosezónním období
- nedostačující marketing ze strany lázní
- absence marketingových plánů
- neuspokojivá úroveň poskytovaných služeb
- nedostatečné odborné vzdělávání lékařů a odborného personálu a ostatních zaměstnanců
- často nevyhovující kombinace procedur
- nedostačující počet obsluhujícího personálu v jídelnách, nedostačující prostor
- relativně vysoká cena

- nízká inovace služeb
- nedostatečná ubytovací kapacita s ohledem na její vytíženost
- špatná identifikace zaměstnanců (uniformy, vizitky)
- malá informovanost o akcích, chybí přednášky z jiných oborů
- málo doprovodných programů pro hosty lázní

Příležitosti

- velká zásoba sirnoželezité slatiny (největší ve střední Evropě)
- biosférická rezervace UNESCO
- bohatost přírodní krajiny plné rybníků, lesů,...
- kulturní akce – Krčínová Třeboň, Lázeňská Třeboň, ANIFEST, Okolo Třeboně,...
- výhodná geografická poloha
- vybudování dálnice D3 (propojení ČR a Rakouska) dobrá dopravní dostupnost – železniční trať, silnice
- podpora malého a středního podnikání v cestovním ruchu
- bezpečná turistická destinace pro zahraniční klientelu
- celosvětový trend v péči o zdraví, bio strava, zdravý životní styl, relaxace, ekologické cítění spotřebitelů, zvětšující se fond volného času
- rostoucí zájem o krátkodobé pobyty pro samoplátce, zahraniční klienty
- využívání možností přeshraniční spolupráce
- stárnutí obyvatelstva
- zájem o kongresové akce, konference, symposia, semináře,...

Hrozby

- nejasná budoucnost financování lázeňské péče pojišťovnami
- rostoucí náklady na promotion, jak u nás tak v zahraničí
- vyšší požadavky klientů
- konkurence ze strany nových wellness zařízení
- výstavbu wellness hotelů Schwarzenberk přímo v městě Třeboni
- zavedení denních poplatků ze strany pojišťoven
- současná krize – utlumení ekonomiky, lidé tolik neutrácejí
- měnící se kurz koruny

5.2.3 Marketingový výzkum

Lázně používají pro zjišťování spokojenosti svých zákazníků dotazník (viz příloha č. V.), jenž je jim předán při příjezdu, mohou ho také najít mezi letáčky, prospekty, ceníky,..., které jsou

k dispozici na každém pokoji. Vyplnit a odeslat jej může kdokoliv, kdo navštívil Bertiny lázně na jejich webových stránkách.

Pro svoji práci mi vedoucí obchodního a propagačního oddělení poskytl vyhodnocení dotazníků za 1. pololetí roku 2008. V prvním čtvrtletí bylo hodnoceno 49 respondentů, ve druhém 74. Otázky dotazníku jsou zvoleny vhodně. Vypovídají o všech poskytovaných lázeňských službách. Vyhodnocení dotazníků bylo provedenou též vedoucím obchodního a propagačního oddělení. (viz příloha č. VI. a VII.)

Zde jsou uvedeny některé z připomínek klientů lázní, jež byly uvedeny v dotazníku:

- Stolování, málo místa, lepší nabídka jídel.
- Lepší zajištění kulturních akcí.
- Doprava mezi Aurorou a Bertou.
- Velmi špatná úroveň ubytování v hotelu Myslivna.
- Příplatek za pokoj nehorázně vysoký.
- Šatny u bazénu, větší čistota.
- Křesílko na pokoji k odpočinku.
- Přeplněný bazén.
- Restaurace Adéla – pomalý a neochotný personál.
- Lázeňské uvolnění – zahrnout ještě další procedury.
- Špatné informace od recepce.
- Brzký úklid, hluk na chodbách, celkové zlepšení služeb

Vlastní zhodnocení výsledků šetření

Z počtu odevzdaných dotazníků vyvozují, že není odevzdán všemi klienty lázní, ale pouze malou skupinkou hostů. Kde hledat příčiny? Podle mého názoru je to způsobeno neochotou klientů lázní dotazník vyplnit? Informují lázně pacienty o tomto dotazníku dostatečně? Dostane se jim vůbec do „rukou“? Je pro ně srozumitelný? Myslím si, že hodně hostů o dotazníku neví, nebo na něj v průběhu pobytu zapomenou, odloží jej někam na skříň s tím, že ho vyplní na konci pobytu. Jiným kvůli krátké délce pobytu se může zdát zbytečností na něj odpovídat.

Domnívám se, že dotazníky již delší dobu nebyly aktualizovány, čímž myslím, že chybí otázky na rozšířenější nabídku služeb Bertiných lázní, vybudování nového komplexu, apod. Předložení dotazníků by mělo probíhat u dvou- až čtyřdenního pobytu v polovině pobytu pokojskými, které by mohly při převlékání povlečení dotazníky viditelně umístit například na stůl klientů, apod. Informovat o něm by ale měla recepce při příchodu hosta do lázní, kde jej naleznou a kam jej odevzdat, popřípadě mají-li o něj ihned zájem, jim ho předat. Samoplátcům, kteří lázně navštíví

na méně než jeden týden, by jej měla předložit recepce na začátku pobytu a poprosit o jeho vyplnění, na konce pobytu pak nechat vyplněný dotazník na pokoji nebo odevzdat na recepci.

Lázeňské zařízení navštíví z velké většiny ženy, což je pro nás výzva, abychom je více hýčkali, nabízeli jim více pro ně vhodných procedur a služeb, doprovodných akcí,... Na druhou stranu bychom měli vytvořit programy a balíčky služeb, které by pro muže byly lákavější a přitažlivější.

KLP a PLP v poměru k samoplátcům byla v prvním čtvrtletí 25:21 a ve druhém 44:29, vidíme, že v nesezónním období je stav téměř vyrovnaný a období sezóny pak převažují klienti pojištěn. Utvrdzuje mě to v tom, že v mimosezóně se budeme snažit rozšířit nabídku programovými balíčky, větší podporu prodeje a rozšířit počet samoplátců.

Lékařská péče je skoro ve všech případech hodnocena velmi pozitivně, menší zhoršení je ve výsledcích dotazníkového šetření ve druhém čtvrtletí, způsobeno je to nespíš zvýšeným počtem klientů v tomto atraktivnějším období. Tuto skupinu otázek bych navíc rozšířila o názor na kvalitu poskytovaných procedur, a zda jsou jejich počet, délka, ... dostatečné a uspokojivé.

Úroveň *stravovacích služeb* přímo v jídelně lázní je dle mého názoru velmi příznivá, u prvního čtvrtletí je však známka za kvalitu stolování horší než ve druhém. Jaká by mohla být příčina? V zimních obdobích jak už sem psala je počet samoplátců a hostů s KLP a PLP poměrně vyrovnaný. Tito samoplátci jsou jistě více nároční, za svůj pobyt si zaplatí plnou sumu a očekávají proto vyšší standard služeb, proto bych pro ně zařadila menu pestřejší, exkluzivnější, bohatší,... za stejnou cenu běžnou pro ostatní, pacientům KLP a PLP menu také nabídnout ale s menším příplatkem. Úspěch by to mohlo vyvolat, protože hodně lidí má „mlsné jazýčky“ a jídlo si nechtějí odepřít. Zavedla bych větší výběr salátů a jiných ovocných a zeleninových pokrmů.

Počet dotazovaných silně klesá u otázek kvality poskytovaných služeb v restauraci Adéla (80% a 66%), denním baru (39% a 27%), Kavárně (4% a 19%). Nejlépe si tedy stojí restaurace Adéla, je to myslím z důvodu pořádání zde tanečních večerů, ochutnávek vín, apod. Jak tedy zvýšit návštěvnost lázeňských hostů v ostatních zařízeních.

V denním baru bych například konala večerní hromadná posezení při promítání zajímavého filmu, poznávacího pořadu, pořádání přednášek, apod. K zapůjčení bych poskytla různé společenské hry – šachy, karty, scrabble, aktivity,... pořádala bych navíc různé karetní turnaje, vědomostní soutěže,... Rozšířila bych nabídku míchaných nápojů, kávy, v letních obdobích pak různými poháry, milk shake, ... Ovšem znamenalo by to prodloužení pracovní doby nejméně do 21:00, což by zvýšilo osobní náklady.

Kavárnu bych obohatila o piáno či klavír. Hudba by lákala kolemjdoucí a hostům by zpříjemňovala posezení v kavárně. Svě umění by mohli ukázat i pacienti, na které by se jistě přišli podívat jejich

spolubydlící z patra, chodby, známí z procedur či přísedící z oběda. Samozřejmě o těchto akcích by musely lázně pacienty včas informovat, například nástěnka u jídelny, tabule u recepcce, informace by měla samozřejmě podávat referentka kulturního oddělení.

Pergolu v prvním případě nenavštívil nikdo z hostů a v druhém pouze tři, je to ale z důvodu, že Pergola je otevřena pouze od května do října, nemuselo by být teplé počasí,... Pořádané akce a nabídka služeb je zde dostačující.

Čistota pokojů a přístup personálu je hodnocen velmi příznivě, vybavenost pokojů pak o něco hůř. V Bertiných lázních jsou pokoje různých kategorií, a pokud klient není spokojen, může si připlatit a své požadavky lépe uspokojit. Na svých webových stránkách by měly ke každému pokoji, který si je možno rezervovat, umístit jeho fotografie, a podrobný popis, pak by si zákazník nemohl stěžovat. Samozřejmě lázně nesmí zanedbávat jejich revizi, a pokud je nějaký nábytek poničený, měly by učinit rychlé opatření k jeho obnově. Na počátku by bylo opět vhodné, aby recepce informovala hosty o chodu lázní, jejich úklidu, stravování a léčení, nebo aby lázně sestavily informační minimum, kde se pacient seznámí s průběhem běžného dne na lázních. Reagují na stížnost brzkého ranního úklidu a hluku na chodbách. Pokojské by se měly se zákazníkem domluvit, kdy by mu vyhovoval úklid, a učinit z obou stran nějaký kompromis.

Nabídka kulturních programů a přístup personálu kulturního oddělení získal jednu z nejhorších známek, nějaké změny doprovodných programů stravovacích zařízení v lázních jsem nastínila výše, další změny uvedu v kapitole 5.4.1.

5.2.4 Segmentace zákazníků

A. Náklady hrazené plně nebo částečně pojišťovnou:

- *Komplexní lázeňská léčba:* jestliže má kdokoli potíže s pohybovým ústrojím, měl by navštívit odborného lékaře – ortopeda, který je kompetentní k posouzení obtíží. Pokud lékař usoudí, že by mu pobyt v lázních prospěl, zašle své závěry obvodnímu lékaři, který vystaví lékařský návrh s charakteristikou jeho zdravotního stavu, doplní lázeňská zařízení, která vyhovují pacientovu zdravotnímu stavu a zašle jej pojišťovně, která jej na základě rozhodnutí revizního lékaře buď potvrdí, změní nebo zamítne. Poté odešle návrh lázním, které pokud jim kapacita dovolí, kontaktují dotýčeného a sdělí termíny nástupu. V případě, že lázně pacienta přijmout nemohou, zašlou návrh do jiných lázní se stejným zaměřením. Komplexní lázeňská léčba je buď tří- nebo čtyř-týdenní a znamená, že pojišťovna za pacienta hradí částku za pobyt, léčení, stravování, případné doplatky hradí pacient v den nástupu.
- *Příspěvková lázeňská léčba:* je totožná s výše popsanou, s tím rozdílem, že termíny nástupu lze přizpůsobit po domluvě s přijímací kanceláří, léčba je pouze tří-týdenní a znamená,

že pojišťovna hradí pouze částku za léčení, pacientovi se ale nehradí ubytování a stravování, a také lázeňský poplatek.

- *Ambulantní lázeňská léčba:* pacient do lázní dojíždí či přichází, nebo si sám zajistí ubytování a stravování, je povinen zaplatit lázeňský poplatek, léčba je mu hrazena.

B. Náklady hrazené z vlastních zdrojů klienta:

- *Samoplátci:* určeno pro všechny obyvatele ČR a zahraničí. Hradí si vše sami. Doba není časově omezena.

Týdenní či čtrnáctidenní pobyty jsou vhodné pro:

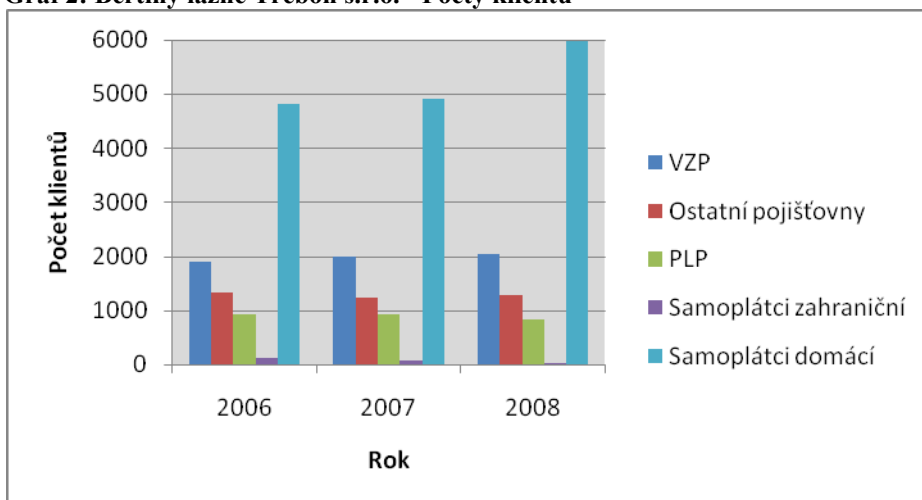
- stavy únavy a snížení výkonnosti, zlepšení fyzické kondice
- rekonvalescenci po závažném onemocnění
- snížení nadváhy
- sportovce
- obyvatele se zhoršeným klimatem
- *Zahraniční klientela*

Tabulka 4: Počty jednotlivých druhů klientů

	2006	2007	2008	2008/2007	2008/2006
VZP	1 914	2 009	2 044	1,02	1,07
Ostatní pojišťovny	1 344	1 250	1 298	1,04	0,97
PLP	935	932	845	0,91	0,9
Samoplátci zahraniční	124	70	34	0,49	0,27
Samoplátci domácí	4 817	4 903	5 969	1,22	1,24
Celkem	9 134	9 164	10 190	1,11	1,12

Zdroj: Interní dokumenty Bertiných lázní

Graf 2: Bertiny lázně Třeboň s.r.o. - Počty klientů



Zdroj: vlastní tvorba – viz tabulka 4

Z tabulky je patrné, že v roce 2008 tvořili pacienti KLP (VZP + ostatní pojišťovny) - komplexní lázeňská péče cca 33%, PLP – příspěvková lázeňská péče cca 8,3%, domácí samoplátci cca 58,6% a samoplátci zahraniční 0,33%. Je tedy znát, že počet klientů mírným tempem narůstá, což je velmi pozitivní. Z grafu vyčteme, že počet pacientů VZP mírně roste, roku 2008 o 1,02% více než v roce 2007, podobně je tomu u klientů ostatních pojišťoven. K slabému poklesu došlo u PLP, což může být proto, že se Bertiny lázně pro klienty staly dražšími a důsledkem je, že odcházejí ke konkurenci. Poměrně velký nárůst pak zaznamenáváme u domácích samoplátců, jejichž počet narostl o 22%, což je dle mého způsobu větší nabídkou wellness programů, a nakonec velký propad nalézám u zahraniční klientely o více než 50%.

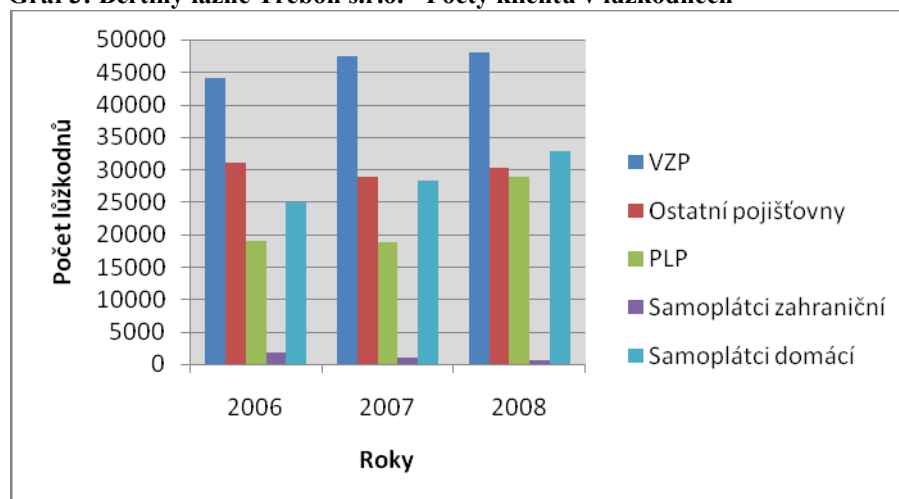
Tyto cifry bych se chtěla pokusit během následujícího roku změnit, snížit počet pacientů KLP, zvýšit počet samoplátců a cizinců. U domácích samoplátců bych se soustředila na větší propagaci zdravého životního stylu, dnešního hektického způsobu života, proti němuž se musíme bránit, a také již dnes tak zmiňované wellness pobyty. Větší nabídku bych směřovala na firmy pro jejich zaměstnance, tzv. školení a odpočinek, rekonvalescence a relaxace v jednom. Co se týká zahraničních samoplátců, je nutné větší zviditelnění lázní na jejich trhu, výstavy a veletrhy, nabídnout pobyty jejich cestovním kancelářím a agenturám.

Tabulka 5: Počty jednotlivých druhů klientů v lůžkodnech

	2006	2007	2008	2008/2007	2008/2006
VZP	44 126	47 395	48 053	1,01	1,09
Ostatní pojišťovny	31 155	28 995	30 346	1,05	0,97
PLP	19 041	18 860	28 906	1,53	1,52
Samoplátci zahraniční	1 876	1 047	575	0,55	0,31
Samoplátci domácí	24 993	28 373	32 897	1,16	1,32
Celkem	121 191	124 670	140 777	1,13	1,16

Zdroj: Interní dokumenty Bertiných lázní

Graf 3: Bertiny lázně Třeboň s.r.o. - Počty klientů v lůžkodnech



Zdroj: vlastní tvorba – viz tabulka 5

Z grafu a tabulky vyplývá, že ačkoliv je počet samoplátců (domáci + zahraniční) téměř o 18% vyšší než hostů s KLP a PLP, stále je tu počet ošetrovacích dnů, který mnohem více převyšuje KLP (VZP + ostatní pojišťovny) + PLP nad samoplátcí, je to z důvodu, že jejich předepsaná délka pobytu lékařem činí tři až čtyři týdny, kdežto pobyty u samoplátců se pohybují v rozmezích 2 – 14 dnů, což se projevuje v kapacitě lázní, která bývá v současné době velmi naplněná.

Z toho lze soudit, že za jednoho pacienta čtyřtýdenního pobytu, by byly lázně schopny pojmout například 2 pacienty s týdenním pobytem a 5 s třídenním pobytem, tzn. v průměru o 6 pacientů více, kteří by mohli teoreticky více využívat lázeňské služby (sportovní, stravovací, léčebné,...).

Mají lázně přejít na tuto strategii, nebo je pro ně pohodlnější a méně rizikovější orientovat se na pacienty pojišťoven? Jaká je jistota, že pojišťovny budou tento pobyt plně hradit? Dávají lidé na nejvyšší místo svého žebříčku zdraví?

5.3 *Marketingové cíle*

- meziroční růst výnosů o 10%,
- zavedeme nové balíčky produktů,
- rozšíříme segment zákazníků – wellness zákazníci, zahraniční klientelu,
- zlepšíme naši propagaci v ČR i zahraničí.

5.4 *Marketingová strategie*

CÍLE A STRATEGIE BERTINÝCH LÁZNÍ

- Zákazník Bertiných lázní musí po skončení pobytu cítit zlepšení fyzického a psychického zdraví a lepší uplatnění ve společnosti.
- Zaměstnancům nabídnout nadprůměrné regionální mzdy, profesní růst, výhodné podmínky pro zaměstnance a jejich rodiny při využívání rehabilitačních a relaxačních službách lázní.
- Podílet se na vylepšení prostředí města Třeboně (ekologické, kulturní, architektonické, společenské).
- Vytváření vzájemných vztahů a spolupráce s lázněmi Aurora.
- Spolupráce s dodavateli.

Při stanovení marketingové strategie musím vycházet z provedené situační analýzy, marketingových cílů a cílů firmy. Česká republika je bezpečná destinace, to by mohl být pro cizince důvod proč navštívit česká lázeňská zařízení. Nejvíce zahraniční klienti navštěvují západočeské lázně, jejich podíl za rok 2007 zde byl 90% všech nerezidentů České republiky.

Příčinou je celosvětová známost, historie značky a luxus, který lázně mohou zahraničním turistům nabídnout. Výzvou pro ostatní malé české lázně je zlepšení své propagace v zahraničí a nabídnout cizincům klid, domácí prostředí, osobní přístup, apod., což jsou výhody, kterými se tyto malé lázně mohou pyšnit.

Tento rok by mohlo dojít k úspoře nákladů, důvodem jsou nižší ceny nafty, což by se mělo odrazit v cenách energie, potravin, apod. Klesající inflace by měla být pro lázně signálem snížení cen poskytovaných služeb lázní.

Rozsáhlá rekonstrukce či provedení náročné investice by mohly být pro Bertiny lázně signálem k tomu, vzít si půjčku od banky za nižší úrokovou sazbu. Snižující se úroková sazba znamená nižší úrokové náklady.

Tím, že je česká ekonomika v recesi, není pro lázně jisté, do jaké míry si lidé budou moci dovolit pečovat o své zdraví, tělo a mysl. Lázně by proto měly pro klienty připravovat věrnostní programy, poskytovat hromadné slevy, vytvářet více programových balíčků za výhodnější ceny.

Bertiny lázně mají průměrnou mzdu podstatně nižší než je republikový průměr, je to způsobeno, že většina míst je zde v nižších pozicích a vrcholný management je zastoupen pouze několika vedoucími. Jelikož Bertiny lázně nejsou schopny nabídnout svým zaměstnancům vyšší mzdy, měly by pro ně připravit motivační programy a další výhody, aby se cítili za svůj výkon dostatečně ohodnoceni a nedocházelo k jejich odcházení ke konkurenci.

Demografické faktory jsou příležitostmi, aby na ně lázně reagovaly vytvořením programových balíčků speciálně pro tuto klientelu, důchodci tvoří velkou většinu lázeňské klientely, jejich zvyšující se počet může znamenat větší poptávku z jejich strany, lidé jsou bohatší a vzdělanější, více budou dbát na své zdraví, krásu, lepší psychiku. Avšak současná zaměstnaní s sebou přinášejí řadu neduhů, bolesti zad, stres během pracovního výkonu, špatné stravovací návyky, kouření, apod. Což je příležitost pro lázně pomoci poškozeným od jejich nemocí a nesprávného vedení životního stylu, buď přímou nabídkou vhodných služeb pro samoplátce, nebo oslovením firem.

Pokrok znamená investice lázní do moderní technologie, která ale přináší více výhod, kupříkladu internet jako celosvětový komunikační prostředek, může sloužit pro sledování konkurence, on-line rezervační systémy, apod.

Je důležité držet krok s konkurencí v podobě kulturních, sportovní center, wellness zařízení a ostatních lázní ČR, ale dnes i lázní ve Slovensku, Maďarsku, Německu,... Musíme si zachovat dodavatele, se kterými máme dobré zkušenosti. Rozšířit původní segment zákazníků o více samoplátců (ženy, manažeri, manželské páry, pobyty pro zaměstnance,...). Pracovat na svých

silných stránkách, zvětšit nabídku služeb, zkvalitnit péči o pacienty, využít k propagaci lázní přírodního, historického a kulturního potenciálu města Třeboně. Snažit se své slabé stránky eliminovat, z čehož plyne zlepšit marketingovou komunikaci, zvýšit inovaci služeb, zvýšit úroveň poskytovaných služeb a klientům, zpestřit léčebný pobyt pestřejším doprovodným programem. Být připraveni zaujmout kladný postoj k příležitostem – nově vznikající trendy, zájem o vzdělávání a tvůrčí činnost, odvrátit hrozby – financování lázeňské péče pojišťovnami.

5.4.1 Produkt

Součástí základního produktu lázní jsou léčba, ubytovací, stravovací a kulturní služby. Podrobně zkusím popsat každou z těchto důležitých funkcí lázní, aby byla v souladu s mými cíly.

Léčba – jak vyplynulo z mého pozorování a dotazníkového šetření, kvalita těchto služeb bývá horší v období, kdy kapacita lázní dosahuje svého maxima, zaměstnanci se pak méně věnují pacientům, což by je mohlo do budoucna odradit.

Navrhuji:

1. zaměstnat na méně náročnou práci brigádníky, například na ukládání pacientů do van, práci v bazénu, a to nejen v letních měsících, ale v obdobích, kdy je naplněnost lázní neúnosná.
2. zaměstnancům zkrátit jejich pracovní dobu a rozdělit ji na směny, či jim nařídít povinné pauzy mezi léčením. Samozřejmě by se o tom měli všichni nejdříve poradit, zjistit jaký by to mělo pro zaměstnance dopad a vyslyšet jejich návrhy na vylepšení situace.

Ubytovací služby – zařízení pokojů by mělo být vyměněno jednou za 10 let, také by mělo dojít k včasné revizi pokojů, myslím alespoň jedenkrát za měsíc. Úklid pokojů probíhá každý den, na začátku pobytu bych každému našemu zákazníkovi dala na pokoj malý dáreček, jako pozornost lázní, například lázeňské oplatky.

Stravovací služby – pacienti si často stěžují na špatnou organizaci v lázních, nestíhají se stravovat včas, nemají žádný odpočinek,... Proto bych se zaměřila na lepší pravidla stolování, rozdělila na více etap. S hostem více spolupracovat při sestavování jídelníčku (podrobněji viz kapitola 5.2.3).

Kulturní služby – samotné město Třeboň nabízí hostům lázní dostatečné vyžití, když se však nyní podívám na kulturní program lázní na jejich webových stránkách, sleduji tam velké nedostatky. Je to nejspíš z důvodu, že není období hlavní sezóny. Přesto bych doporučila několik změn, které by mohly v zákazníkovi zvýšit hodnotu z pobytu v lázních. Využití denního baru a kavárny jsem již popsala výše. V případě větších kulturních akcí, bych jídelnu proměnila ve večerních hodinách ve společenskou místnost, kde bych promítala různé filmy, poznávací a jiné vzdělávací pořady. Organizovala bych různé tvůrčí večery, kde by mohli pacienti předvést něco z jejich talentu, vždyť

nejvíce klientů tvoří důchodci, v nichž je „velký kus dítěte“. Pořádala bych různé přednášky o zdravém životním stylu, místní historii, kultuře a tajemných událostech. K dispozici by měly být nápoje a občerstvení. Pozvala bych například bývalé pacienty sportovce, herce, kouzelníka, apod. Organizovala bych různé tematické večery, maskarní, bingo a jiné hry,...

Rozšířila bych nabídku sportovních aktivit například o jógu, aqua aerobik, aquaspinning, aerobik. Cvičení ve vodě – hydroterapie a tai-či mohou zmírnit podle provedených studií potíže při artritidě. Cvičení ve vodě a cviky čínského bojového umění tai-či mohou přinést úlevu starším lidem trpícím vážnými formami artritidy.

Abychom získali nové zákazníky samoplátce, musíme vytvořit nové atraktivní balíčky, které budou hitem letošního roku.

Třeboň v kouzlu orientu

Nemáte dostatek prostředků na cestování, máte rádi exotiku, nebojíte se změny?

Prodlouženy víkend – pobyt pro všechny, kteří mají rádi cizí kulturu, stravu, zvyky, apod.

Masáže – thajská, indická, lávovými kameny, relaxační Vanila dream, perličková koupel, květinová koupel, kneippův chodník, slatinný zábal, obřad Ajurvédská masáž, Obřad „Zelený čaj“

Ubytování – pokoje budou upravené do orientálního stylu, s tamní atmosférou (hudba, vůně)

Stravování – orientální speciality, budou poskytovány v restauraci Adéla.

Láska, vášně a něha pro mladé i postarší páry

Jste čerstvě zamilovaní, potřebujete váš vztah trošku okořenit, nechte doma děti a starosti a přijďte nás navštívit!

Víkend pro zamilovaný pár.

Perličková koupel, květinová koupel, vířivá lázeň, parní lázeň nebo sauna, masáž horkými lávovými kameny, čokoládový zábal, relaxační masáž Levandule relax.

Ubytování – v hotelu Galerie

Stravování – snídaně do postele, oběd, večeře

Ozdravná kúra

Zažíváte denně stresové stavy v zaměstnání, trpíte bolestmi způsobenými Vaší prací, potřebujete klid, relaxaci a zlepšit Vaši mysl?

Slatinná koupel, masáže – lávovými kameny, celého těla, medový zábal, květinová koupel, finská sauna. Jóga nebo tai-či.

Stravování – jídelníček sestaven dietní sestrou po konzultaci.

Sen každého manažera

Prodloužený víkendový pobyt, který pro Vaši mysl bude znamenat klid, pohodu.

Koupel ve slatinovém extraktu „RosenSpa“, bylinná koupel, vířivá lázeň, ruční masáž celková, medová, čokoládová masáž, finská sauna nebo parní lázeň, paintball nebo squash

Tajemství Bertiných lázní

Máte rádi tajemství, zvýšený adrenalin, záhady a mysteria a přitom zdravé tělo a mysl?

Slatinná koupel, podvodní masáž, sauna, tenis či squash, večerní koupání v bazénu, překvapení.

Odměna nejlepším zaměstnanců

Školení a relaxace je tu pro Vaše zaměstnance! Chytněte nový dech!

Tento program bych neposkytovala jen podnikům pro jejich zaměstnance, ale také pro zaměstnance lázní, jako odměnu za jejich práci, například po 5 letech úspěšné vykonané práce, nebo pro jejich tvůrčí činnost, jež napomohla k vytvoření nového zlepšení poskytování služeb v lázních.

Zrození nové ženy

Chcete se cítit krásnější, v lepší kondici, sebevědomější a přitom ulevit svému tělu i duši? Neváhejte a postavte se k tomu čelem!

Květinová koupel, bylinná koupel, slatinný zábal, tropické bambusová kúra, solárium

Sport: tenis nebo squash, fitness, bazén, hydrojet, sigoroll aqua aerobic, power jóga

S pomocí dietní sestry upraven jídelníček ženy.

Odborné přednášky na téma zdravého životního stylu.

Zavedeme tyto novinky!

Různé druhy masáží, koupelí (pivní, konopná, ...) – pro milovníky českého piva, léčebné zábaly, peelingy, ...

Procedury bych obohatila příjemnou hudbou, svíčkami, či jinak navodila příjemnou atmosféru.

5.4.2 Cena

Co vše ovlivňuje cenu nabízených služeb Bertiných lázní? Vliv na konečné ceně produktu bude mít jistě charakter a image destinace, substituovatelnost produktu, pozice na trhu, mimosezónní × sezónní období, krátkodobý vliv na vnější faktory (změny kurzu, ...), apod. Je nutné vzít v úvahu požadavky cílového trhu.

Samozřejmě je nutné sledovat konkurenci a držet se ceny stanovené podle nákladů, s cenou se nemůžeme příliš lišit od konkurence alespoň té, která naši firmu nejvíce ohrožuje. Strategii elastické ceny bychom měli využít v méně atraktivnějších obdobích pro lázně, tedy hlavně v zimních měsících a to ve formě cenových slev, nabídky last minute,... Dále bych využila strategie základního produktu, kdy bych se pokusila poskytovat jednu proceduru na úrovni

minimálních nákladů, tedy ji nabízet laciněji než konkurence s tím, že si zákazníci spolu s ní zakoupí ještě další procedury.

Jak vysoké ceny oproti loňskému období stanovit?

- Na vyšší ceně služeb Bertiných lázní mají vliv zejména náročnost procesu přípravy slatiny k použití a následná rekultivace a postavení lázní na trhu.
- My musíme pro tento rok vzít v úvahu deflaci, která snižuje vstupy na vytváření celkové hodnoty pro služby, krizi, která by mohla vést k propadu samoplátců a nově vznikající konkurenci wellness hotelů.
- Třeboň a J Čechy jsou destinace velmi žádaná. Zákazníky bychom měli rozdělit podle toho, jak reagují na výši ceny nebo na změnu ceny.
- Cenu bych tedy nechala na stejné úrovni jako minulý rok. Stálým zákazníkům je potřeba nabídnout věrnostní slevy či jisté prémie. Abychom nalákali novou klientelu, musíme i pro ně zařadit nějaké speciální novinky, balíčky produktů, apod.

5.4.3 Distribuce

Základní formy distribuce u lázeňských zařízení jsou přímé a nepřímé. Přímý prodej - individuálním klientům je pro lázně nejtypičtější. Nejčastěji se jedná o stálé zákazníky, někteří si sjednávají pobyt v lázních na další rok v den odjezdu z lázní. Zákazníci si mohou pobyt objednat na základě katalogů, jenž lázně vydávají. Pro rok 2009 lázně vydaly velmi přehledný katalog relaxačních pobytů v kombinaci s lázněmi Aurora, jako městské slatinné lázně Třeboň, ve třech cizích jazycích. Pro následující rok bych vydala nový katalog wellness pobytů taktéž spolu a lázněmi Aurora.

Samozřejmě budeme i nadále využívat pasivní telekomunikaci, zpracovávat příchozí hovory, maily, a jiné žádosti o rezervace pobytů. Klientům se budeme snažit vyjít maximálně vstříc.

Internet je nástroj současnosti a umožňuje snížit náklady na propagaci, komunikaci, ... Pomocí webových stránek je nejlépe možno vyjádřit aktuální nabídku lázní, kulturních programů, zvýhodněných akcí, apod. Internet je také snadno dosažitelný pro zahraniční samoplátce, jejichž počet bych chtěla v lázních zvýšit, internetové stránky Bertiných lázní jsou přehledně dělané, nejsou chaotické, jak tomu bývá u některých jiných podniků.

Do nepřímé distribuce řadíme prodej prostřednictvím cestovních kanceláří. Bertiny lázně mají smlouvy uzavřené např.:

- Cestovní kancelář Czech Holiday s.r.o.
- Ludmila Kovalčíková – CK lázeňské pobyty

- Cestovní kancelář Avicenum s.r.o. – Sídlo Bratislava
- Cestovní kancelář S – quide s.r.o.
- Cestovní kancelář Osvěta Hořovice, ...

Tyto cestovní kanceláře až na Avicenum s.r.o. se nacházejí v ČR a jejich stránky poskytují aktuální nabídku lázní. Jako výhodné vidím, že webové stránky CK Avicenum s.r.o. jsou ve 4 světových jazycích, to pak může pomoci prodeji pobytů i pro jiné zahraniční spotřebitele, kteří se rozhodnou. Českou republiku navštívit. Chtěla bych rozšířit počet zahraničních cestovních kanceláří, kterým nabídneme naše aktuální wellness programové balíčky, především v Rakousku a Německu.

5.4.4 Marketingová komunikace

Pro marketingovou komunikaci Bertiny lázně a lázně Aurora využívají společného jména jako Městské slatinné lázně Třeboň. Tato kooperace je velmi výhodná, lázně se tak společně podílejí na hrazení nákladů na marketing, což se pak projevuje v jejich nižších celkových nákladech.

Reklama:

- Tištěné reklamní prostředky: letáky využijeme v případě, že budeme potřebovat zvýšit návštěvnost dané kulturní akce, jež připravujeme. Prospekty o lázeňském zařízení bychom vydali pro letošní rok spolu s lázněmi Aurora jako Slatinné lázně Třeboň, kde bychom nejprve stručně uvedli charakteristiku destinace tedy Třeboně a okolí, pak tradici obou lázní, jejich popis a poskytované služby, proč jsou naše lázně důvodem Vaší návštěvy. Pohlednice s fotografií a logem Bertiných lázní, v střední části, černobíle – historické ztvárnění lázní, a kolem paprskovitě typické procedury a něco ze sportu ve více variantách. Budeme je rozesílat elektronicky a samozřejmě také fyzicky poštou, a pro hosty také ke koupí.
- Audiovizuální reklamu využijeme pouze v rozhlasu, např. radia Impuls, Faktor, Frekvence 1, pokud budeme mít besedu se známým hostem, nebo budeme pořádat speciální akce, na něž bychom chtěli pozvat širší veřejnost a ne pouze hosty lázní.
- Inzeráty do místních zpravodajů, reklamních novin,...
- Venkovní reklamu – využíváme elektronické značky a pouličních panelů, které mají nasměrovat zákazníky k lázeňskému komplexu.
- Propisky, vizitky, kalendáře, bonbóny, lázeňské oplatky, ručníky,...

Podpora prodeje:

- Podporu prodeje využíváme po celý rok a to v podobě programových balíčků, jejichž cena je o 7,5% nižší než ve skutečnosti. V období nesezónnosti budeme vytvářet ještě speciálnější balíčky, na něž uděláme větší reklamu – v tisku, na letáčcích, především na internetových stránkách.

- Stálé klienty samoplátce si budeme hýčkat prostřednictvím bonusů, dárečků, (bezplatný odvoz na nádraží, zákusek a káva v denním baru zdarma,...)
- Nadále budeme pokračovat ve věrnostních kartách pro naše nejoddanější klienty.
- Z přijatých klientů za rok 2009 budeme losovat na plesu pořádaném lázněmi a první cena bude víkendový program pro pár zdarma.
- Výstavy a veletrhy, kterých se účastní Bertiny lázně pro letošní rok.

Tabulka 6: Výstavy a veletrhy 2009

Termín	Místo konání	Název akce	Vystavovatel	Vystavovatelské náklady
15. - 18. 1.	Čechy - Brno	"Go + Regiontour Brno"	Sdružení lázeň. míst (SLM) ČR a JČCCR	Přímé vystavovatelské náklady SLM a JČCCR
5. - 8. 2.	Čechy - Praha	"Holiday World Praha"	Czechtourism (pod SLM)	Přímé náklady nese SLM
22. - 23. 2.	Německo - Lipsko	OC Leipzig - Paunsdorf Center	Lázně Aurora (LA)	Přímé náklady LA: 26.800,- Kč
5. - 8. 3.	Čechy - Praha	"For Senior Praha"	Třeboňské lázně	Přímé náklady LA: 10.000,- Kč
11. - 15. 3.	Německo - Berlín	"ITB Berlin"	Jihočeský kraj + Lázně Aurora	Přímé náklady nese JČK
20. - 22. 3.	Německo - Postupim	"Vital 50plus Potsdam"	Lázně Aurora	Přímé náklady LA: 22.850,- Kč
8. - 10. 10.	Čechy - Praha	"Wellness Balnea Praha"	Třeboňské lázně	Přímé náklady LA: 13.000,- Kč

Zdroj: Interní materiály Bertiných lázní

Dále prezentace v obchodních centrech po celé ČR dle aktuální nabídky Czechtourismu (přímé náklady - dárkový poukaz na víkendový pobyt pro dvě osoby).

Ještě v tomto roce bych chtěla navštívit a propagovat Bertiny lázně na rakouském trhu.

Osobní prodej:

V lázních probíhá pouze při objednávkách klientů, kdy se s nimi dohodne přímo termín pobytu a typ programu, který si vybere ze současné nabídky, či mu produkt sestavíme přímo na míru. Pro nás je to výhodné, protože můžeme s klientem dohodnout všechny podmínky,... a máme od něj zpětnou vazbu.

Přímý prodej:

Katalogový prodej: pro každý nový rok uvedeme nový katalog, který podá podrobné informace o charakteru ubytování, stravování a léčebných programových balíčcích, vytvořených speciálně k tomuto období. Dále pak o fakultativních službách, jež lázně poskytují, objednávkový list, a kontakty ve třech cizích jazycích. I nadále bych jej chtěla vydávat společně s lázněmi Aurora.

Telemarketing: pokračovat v jeho pasivní formě, tedy přijímat objednávky, stížnosti od zákazníků, či jim poskytovat informace, které si vyžádají.

Direct mail: oslovovat naše věrné zákazníky prostřednictvím pošty, mailu, budeme jim zasílat naši aktuální nabídku, k výročním pohlednice, novinky - programové balíčky, speciální nabídku (na Vánoce, Velikonoce, či Nový rok), nesmí jít ale o vtíravé nucení. Na našich webových stránkách si mohou klienti objednat z nabízených služeb.

Internetová komunikace:

Nové úpravy byly provedeny lázněmi v nedávné době. Webové stránky je možno zobrazit nejen v českém, anglickém a německém, ale nyní i ruském jazyce. Na úvodní stránce je možno vidět aktuality, ty bych však udělala výraznější a připojila k nim automaticky i fotografie, které se k nim vztahují. Lázně zvolili jednoduchý design v zelené barvě pouze s logem. Připadají mi velmi přehledné a jak je známo, v jednoduchosti je krása. Důležité je však zachytit typický pohled na lázně, který by provázel spotřebitele po celou dobu, kdy by stránky prohlížel. Wellness pobyty, bych doplnila o fotografie, přeci jenom když něco vidíme, lépe si to dokážeme představit. Sportovní služby bych obohatila o fotografie. Ještě bychom mohli na stránky přidat diskusní fórum, kde by naši klienti vyjádřili spokojenost, případně nelibost s poskytovanými službami, apod. Provádět aktualizaci stránek měsíčně. V případě jazyků anglického, německého a ruského je možno na dnešních stránkách nalézt nesrovnalosti, což by mě na první pohled jako cizince odradilo. Chceme-li tuto klientelu získat, musíme jim ukázat, v čem tkví atraktivita místa, jedinečnost přírodních a léčebných podmínek. Vstup na stránky by mohla oživit příjemná nevtíravá relaxační hudba.

Public relations:

Tento rok bychom začali vydávat podnikový časopis, do nějž by přispívali lékaři, zaměstnanci, uveřejňovali by se zde nejlepší pracovníci, počty odléčených klientů, různé návrhy na zlepšení, sloužil by pro pobavení, poučení, možnosti vzdělávacích programů, informoval by o kulturních a sportovních službách, chodu lázní, návštěvách slavných osobností a jejich příspěvků. Lázeňský měsíčník by si samozřejmě mohli zakoupit i hosté a obyvatelé města Třeboň a okolí. Mohli bychom si v něm připomenout historii vzniku lázní. Praktické rady pro zdraví a pohodu pro zaměstnance a občany destinace.

Pravidelně přispívat články do tisku, kde bychom informovali, například o spolupráci našich lázní s univerzitami, jak pokračuje výzkum, čeho se týká, získají-li naše lázně nějaký certifikát,... (časopis Prameny zdraví), současně se zaměřit na konkrétní segment, tedy samoplátce – např. ženy (časopis Pro dámy, Šťastné ženy, Fitpro, Aamon.cz). Jsou to časopisy, v nichž se ženy zajímají o zdravý životní styl, fitness, relaxaci, zde bychom mohli informovat o destinaci Třeboňsko, o konaných akcích, o našich produktech,... Pravidelně publikovat do novin - typy na víkend, kde bychom informovali o sportovních službách a víkendových procedurách, které je možno využít,

o novinkách jaké připravujeme, o slevách které nabízíme, také pokud bude naplánovaný nějaký slavnostnější akt, či pozveme přednášet do lázní výjimečnou osobnost.

Event marketing:

Zavedla bych k výročí prvního přijetí pacientů do lázní, komerčně orientovanou akci. Pozvaní by byli ti, kteří se v minulosti podíleli na jejím vybudování, stálí klienti, lékaři, zaměstnanci, samozřejmě vedení města Třeboně, slavné osobnosti, kteří lázně navštěvují. Slavnostní večer by se mohl konat jako bál, který by se nesl v duchu 19. století, mohli by se připomenout dřívější praktiky léčení, součástí by byla prohlídka lázní, časově simulovat vznik lázní do dnešní podoby.

5.4.5 Lidé

Jednu z největších položek nákladů lázní tvoří mzdové náklady (r. 2007 – 32%). Firma by měla vyvíjet úsilí, aby o tuto část nákladů, které jí krátí zisk, působila na své zaměstnance tak, aby jí zvýšili zisk několikanásobně. Proto musí personální management podporovat marketingovou činností pomocí výběru a výchovy zaměstnanců. Je nutné neopomíjet trénink a vzdělávání všech zaměstnanců lázní. Musí být připraveny vzdělávací programy, které stručnou a jednoduchou formou vysvětlí smysl marketingu a využívání marketingových nástrojů. Poučí zaměstnance, jakým způsobem získávat od zákazníků cenné informace vedoucí ke zdokonalení služeb, eventuálně i o spokojenosti zákazníků s poskytnutou službou. Myslím si, že by vedení firmy nemělo opomíjet návrhy a připomínky svých především kontaktních zaměstnanců – tzn. lékařů, recepčních, pokojských, číšníků, kuchařů, ... Často se jim klienti svěřují se svými problémy, které vidí v chodu lázní, v kvalitě poskytovaných služeb, stravování, přístupu zaměstnanců, apod. Lázně by měly jako svou největší prioritu brát spokojenost svých zákazníků s poskytovanými službami, aby tak předešly odcházení jejich klientů ke konkurenci, tzn. jiné lázně, wellness zařízení, apod.

Firma by měla vysoce oceňovat nové myšlenky, podporovat jejich shromažďování i vyhodnocování. Hodnotné myšlenky by měly být svěřeny talentovaným lidem. Měl by být jmenován člověk zodpovědný za řízení toku nových myšlenek a nápadů. Měl by řídit tým. [13]

Navrhuji sestavit tým např. o třech lidech, který by měl zaměstnancům lázní vyložit poslání a strategii firmy a náplň jejich práce. Budou si tak vědomi toho, že jsou důležití pro dobrý chod lázní. Tým by neměl působit nadřazeně, jeho cílem je získat si uznání pracovníků a chovat se k nim přátelsky. Následně pak zainteresovat své zaměstnance na chodu lázní, sdělit jim, do jaké míry si budou cenit jejich nápadů, připomínek, apod., jež se pak budou společně snažit dotvářet. Za jejich inovace je pak náležitě odměnit, ať už by se jednalo o pochvalu, vyhodnocení nejlepšího zaměstnance měsíce, profesní růst, rekonvalescence v lázních, nebo jiné peněžní odměny, abychom tak své zaměstnance dostatečně motivovali. Často mezi personálem panuje špatná nálada, pomluvy,

nevycházejí se svými nadřízenými, proto bych zřídila například jakousi anonymní schránku, nebo otevřenou komunikaci mezi dotýčnými pracovníky a k tomuto účelu určenou osobou.

Zaměstnanci jsou významní také pro pověst podniku. Zákazníci se s nimi často dají do řeči o firmě, a proto by nemělo docházet k tomu, aby svou případnou nespokojenost pouštěli mimo hranice firmy a poškozovali dobré jméno lázní, ale aby se svěřili firmě o tom, co se jim nelíbí a společně hledali východisko, jak problémy řešit.

5.4.6 Prostředí podniku

Při vchodu do lázeňského zařízení by měl mít host pocit klidného, příjemného, přátelského, relaxačního prostředí. Firemní barvou číslo jedna je tmavě zelená – u člověka navozuje dojem ochrany, uklidnění, dává pocit bezpečí a naděje. Jejím elegantním doplňkem je zlaté zábradlí, které lemuje schodiště. Celkový vzhled bych doplnila pouze o více barevných květin, typu slunečnic, tulipánů, kopretin,... Je potřeba držet lázně v čistotě, naproti tomu si hosté někdy stěžují na velký hluk vysavačů. Lázně procházejí komplexním úklidem v brzkých ranních hodinách. Chodby a pokoje pacientů v průběhu dopoledne a v poledních hodinách mají v rukou pokojské, které se snaží o komplexní úklid. Jak vše skloubit dohromady, aby se pacienti necítili být obtěžováni? Respektující lidé pochopí, netolerantní pak budou neustále vznášet argumenty. Čistota lázní je prioritní. Dále už jde o dohodu mezi pacientem a pokojskou.

Vybavení lázní by mělo procházet revizí, splňovat požadavky na funkčnost, na technické a technologické dodržování parametrů. Obnova nábytku by měla být prováděna po 2, 5, či 10 letech. Až na přízemí mají lázně spoustu denního světla, které působí velmi příjemně. Zbylé prostory pak dotváří bílé a žluté světlo, které bych neměnila. Prostory lázní mají bílé zdi, což je ve spojení se zelenou a zlatou barvou dle mého názoru nejpříjemnější.

Ordinace a prostory vyhrazené pacientům k jejich léčení, relaxaci a rehabilitaci bych ale raději volila v teplých barvách (žlutá, oranžová, růžová), které evokují pocit přátelského intimního prostředí a relaxace. Pacient, jenž se ocitne v ordinaci, by měl mít dojem, že tu je ošetřující jen pro něj. Při procedurách tedy tento pocit ještě umocníme vhodnou hudbou, vůní z vonných svíček, jež tento zážitek ještě umocní. Nesmíme zapomenout, že někteří nemají rádi velmi silné pachy, proto nesmíme volit příliš agresivní vůni ani hudbu.

5.4.7 Procesy a řízení procesů

Procesy poskytování služeb ovlivňuje především neoddělitelnost služby od zákazníka a jejich zničitelnost. Poskytování léčebné péče vyžaduje vysoký kontakt s pacienty a profesionalitu ze strany poskytovatele a jeho vysokou kvalifikaci. Kdežto stravovací služby můžeme

charakterizovat jako masové služby a ubytovací služby s nízkou osobní interakcí. Každé firmě by mělo záležet na tom, co si o ní zákazník myslí, brát v úvahu jeho stížnosti. Pravidelné zákazníky pak určitých způsobem zvýhodňovat, což by mělo vyústit k jejich identifikaci, vybudování, udržení. Zlepšování i ukončení vztahů se zákazníky a ostatními zainteresovanými subjekty – jedná se o CRM systém, jenž umožňuje firmě pochopit, kdo je jejím zákazníkem, vyčlenit z nich ty nejlepší, vytvořit s nimi nadčasový vztah a posílit jejich vzájemné působení, řídit je ke vzájemné spokojenosti a výhodě a usilovat o získání většího počtu zákazníků. Lázním bych tento systém řízení vztahů se zákazníky určitě doporučila, i když pro firmy znamená vyšší finanční zatížení, nebo alespoň v tomto smyslu vést podnik a snažit se do toho co nejvíce vtáhnout své zaměstnance. Lázně sledují spokojenost svých zákazníků pomocí dotazníků. Není však důležité jejich pouhé přebírání od hostů, ale po jejich vyhodnocení, učinit opatření, která povedou k napravení jejich stížností. Pokud nastane problém, měli by klienti vědět, na koho se mohou obrátit. Nejvhodnější by byl dle mého pracovník recepce, který by se měl ihned jménem firmy omluvit, informovat o stavu dané oddělení, jenž má šetření v kompetenci a stav co nejrychleji odstranit, nabídnout alternativní řešení, poskytnout slevu či jinou kompenzaci ušlé hodnoty pro zákazníka.

Další podstatnou činností je řízení poptávky, v lázních ji rozlišujeme na sezónní a mimosezónní. V současné době se ale lázně potýkají s problémem plné a nadměrné poptávky. Spotřebitelé nyní dávají přednost svému zdraví a raději navštíví klidné, historické, kulturní domácí destinace, než například podnikat zájezdy do zahraničí. Proto je důležité zaměstnance nepřetěžovat, aby nedocházelo k zanedbání kvalitní péče o pacienty a přijmout náležitá opatření, která by tomuto předešla.

5.5 Akční programy

- Získat více klientů samoplátců, jak domácích tak zahraničních.
- Zavést nové programové balíčky služeb, zlepšit kvalitu poskytovaných služeb, rozšířit nabídku kulturního programu, vylepšit marketingovou komunikaci.
- Na tvorbě se budou podílet všichni zaměstnanci, vedení firmy, obchodní a propagační oddělení.
- Po celý rok budou v nabídce navržené programové balíčky a speciální programové balíčky:
 - v zimních měsících uvedeme Vánoční pohlazení – 20. – 28. 12. 2008,
 - Valentýn pro zamilované – 13. – 15. 2. 2010
 - Velikonoční tajemství – 10. – 14. 4. 2010
- Bál organizující Bertiny lázně – 4. 10. 2009 (4. 10. 1881 – položen základní kámen Bertiných lázní)
- Příspěvky do odborných časopisů – čtvrtletně

- Měsíčník Slatinných lázní Třeboň

5.6 Rozpočet

Pokud budeme vycházet ze struktury nákladů minulých let, náklady na propagaci lázní tvoří 2%, v roce 2007 tato částka pak dosahovala výše 2.712.740,-Kč. Budu tedy předpokládat, že pro rok 2009 – 2010 budeme k dispozici 3.000.000 na marketing Bertiných lázní, které určíme:

Vydání nového katalogu, letáků, prospektů	15%
Reklama v o rozhlase, reklamních novinách	14%
Venkovní poutače	3%
Výstavy a veletrhy	15%
Drobné reklamní materiály – propisky, vizitky, pohlednice, oplatky, ...	10%
Direct mail – rozesílání letáků, pohlednic k výročí	3%
Měsíčník Bertiných lázní	6%
Pořádní plesu k výročí Bertiných lázní 19. května 2009	5%
Sponzoring	5%
Webové stránky – nový design, grafika,...	7%
Školení zaměstnanců	10%
Věda a výzkum	7%

5.7 Kontrola

Během životnosti marketingového plánu pro období roku 2009 – 2010, může dojít ke změnám na trhu, v ekonomice, mohou nastat neočekávané situace, přijít nové příležitosti.

Je důležité stanovit odpovědnou osobu, které bude kontrolovat naplňování marketingového plánu minimálně jedenkrát za kvartál. Danou situaci by měla vyložit jednatelům společnosti, kde bude hodnocen marketingový plán, porovnávány plánované cíle a strategie s aktuální situací. Pokud dojde ke změnám na trhu, či v samotném podniku, je nutné plán přehodnotit, přepracovat a držet se aktuální situace na trhu. Důležité je nechat prostor na návrhy a připomínky vše zúčastněných a na základě společné diskuze naleznout nejvhodnější řešení.

Na konci roku by se měl provést výzkum, jak marketingový plán ovlivnil situaci podniku. Zda jeho zavedení bylo pro Bertiny lázně přínosem, jak byl plán efektivní.

6. Výsledky a závěr

Marketingový plán pro Bertiny lázně jsem sestavila pro přelom roku 2009 – 2010, vycházela jsem z provedené situační analýzy, jejíž výchozí body mi pomohly ke stanovení marketingových cílů a strategií. Hlavním cílem mé práce je zvýšení výnosů pro toto období, následující cíle jsou pak vůči tomuto cíli podmiňující. Jak ho tedy dosáhnout? Budu se snažit zvýšit počet samoplátců. Důvodem je hrozba nejasné budoucnosti financování lázeňské péče pojišťovnami. Tato klientela v lázních tvoří největší skupinu, postupem času bychom se měli snažit jejich počet vyrovnávat. Ruku v ruce s tím jdou současné tendence obyvatelstva (stárnutí obyvatelstva, vzniká segment movitých vzdělaných seniorů, vzrůstá role ženy jako ekonomicky aktivní, klienti mají zájem na udržování a zlepšení fyzické kondice, upřednostňují zdraví životní styl, manažerské programy, apod.). Proto jsem vytvořila zlomek takovýchto balíčků služeb, o které by tento segment samoplátců mohl mít zájem.

Nejenom v České republice, ale také ve státech EU se nachází řada lázeňských zařízení, dnes k tomu přibývají sportovní a relaxační centra, wellness zařízení, apod. Jak této narůstající konkurenci čelit?

- Nejdůležitější pro lázně by měla být kvalita odvedené lékařské péče o pacienty. Lékaři, rehabilitační pracovníci, maséři,... by měli ke každému pacientovi zachovávat osobní přístup. Jejich práce nesmí být ukvapená, snažit se, aby v klientovi vzbudili klid a pohodu. V případě potřeby nedostatku pracovníků zvýšit jejich počet o brigádníky, pracovníky na částečný úvazek, apod.
- Neměli bychom opomenout ani stále větší nároky klientů. Lázně by se je měly snažit uspokojit pestřejší a exkluzivnější stravou, větší nabídkou kulturních aktivit (odborné přednášky, taneční večery) a sportovních aktivit (jóga, tai-či, aerobik, cvičení ve vodě – hydroterapie - aqua aerobik, aquaspinning). Lidé mají rádi hru a tvořivost (šachy, scrabble, aktivity, karetní turnaje, vědomostní soutěže). Po zavedení těchto novinek by pacienti mohli mít lepší pocit z celkově prožitého pobytu v lázních. Tato opatření by mohly vést k větším tržbám v lázeňském baru a kavárně, kam bych tyto činnosti situovala.
- Cena je pro mnohé klienty rozhodujícím faktorem, zda danou destinaci navštívit. Pro letošní rok bereme v úvahu deflaci a recesi s níž se potýká celý svět a samozřejmě hodnotu, kterou připisují návštěvníci destinaci Třeboňska. Lázně prozatím nepocitují úbytek pacientů. Pro naše stálé zákazníky máme připraveny věrnostní slevy, musíme se jim připomínat aktuální nabídkou na internetu, zasíláním elektronických katalogů a pohlednic,... a vyslyšet jejich přání

a připomínky. Nové klienty naopak přilákat novými zvýhodněnými programovými balíčky, nabídnout jim to, co si přejí, uspokojit jejich skryté potřeby.

- Jak jinak se více zviditelnit v očích zákazníka než vhodně zvolenou marketingovou komunikací. Abychom získali více domácích a zahraničních samoplátců, musíme klást větší důraz na propagaci nejen u nás ale i v zahraničí - účastí na zahraničních veletrzích, vydáním čtyřjazyčného katalogu, letáků, prospektů. Měli bychom spolupracovat více se zahraničními cestovními kancelářemi, vylepšit aktualizace a vizualizace webových stránek. U veřejnosti se zapsat do paměti příspěvky do odborných časopisů, výstavami a veletrhy, vytvořením lázeňského měsíčníku, pořádáním výročního plesu.

Dnešní éra se může z hlediska cestovního ruchu charakterizovat jako svět, který nabízí spoustu nových příležitostí. Otevřely se hranice, snížily se náklady na cestování, zejména v letecké dopravě, což jde ruku v ruce s vývojem vyspělejší technologie, nových rezervačních systémů, apod. V destinacích cestovního ruchu dochází k neustálému vývoji supra a infrastruktury. Lidé mají zájem poznávat novou a vzdálenější kulturu, nebo jim naopak postačí skrýt se před frustrujícím stylem života, před ruchy velkoměsta v malé vesničce, nebo jen klidnější lokalitě, na čerstvém vzduchu v neponičené přírodě. Jedna ze současných a nejdůležitějších priorit pro člověka je zdraví, relaxace, tedy i využívání preventivních programů, proto se v oblasti lázeňského cestovního ruchu nachází pro mnohé firmy příležitost. Služby – cestovní ruch, zdravotnictví, bankovníctví, apod. patří do terciérní sféry, která zaznamenává velký rozmach v tomto století. Nepostradatelnou součástí firemní taktiky je i vypracování marketingového plánu, který firmě pomůže dosáhnout vytyčených cílů, které si stanovila.

Na začátku mé práce jsem se domnívala, že Marketingový plán by mělo sestavovat marketingové oddělení. Mnoho firem marketing vtěsňuje do jiných oddělení, které pak ale mají o mnoho práce navíc a marketingu se tak nevěnují v plné míře. Ani Bertiny lázně nemají marketingové oddělení a marketingový plán nesestavují. Co bylo pro mě překvapující? Nyní už vím, že pokud má být marketingový plán komplexní a účinný, musí se na něm podílet celá firma.

Je nezbytné si tento plán připravit a realizovat? Na trhu je velká konkurence, neustále přicházející s novými produkty, proto musíme mít připravenou obranu, jak proti nim zaútočit. Musíme znát požadavky a přání našich zákazníků, hodnoty, jenž jim lázeňská léčba přináší. Potřebujeme ale také včas odhalit mezery na trhu a získat nové zákazníky se speciálními přáními, které se budeme snažit uspokojit.

Tento rok bude pro mnohé firmy znamenat velké změny a to i ve strategii, kterou si zvolily. Nejdůležitější jsou totiž spotřebitelé, pokud lázeňská zařízení nebudou mít klienty, nemohou přežít. Jak tedy krize, která může trvat několik let, firmy poznamená? Každá změna na trhu dává nové možnosti, jak této situace využít. Podle článku Ludvika Čichovského byl proveden v roce 2008 marketingový průzkum, kde 94,3% manažerů v EU uvedlo jako největší prioritu zdraví a za druhé pohodový a spokojený život. To vše může poskytnout lázeňské zařízení, pokud trochu upraví své programové balíčky. Zaměřit se tedy na zlepšování a udržování zdravotního stavu – health – fitness aktivity, dobrou náladu a osobní pohodu – wellness aktivity a nakonec zážitek a adrenalin – event aktivity.

Na to vše musí marketingový plán reagovat, proto je nutné jej v průběhu kontrolovat. Pokud se objeví nová příležitost, ihned ji využít, hrozbám se snažit nejprve předcházet, následně vyhnout, v nejhorším jejich negativní následky co nejvíce zmírnit.

Zda lázně použijí můj marketingový plán, nebo jim alespoň poslouží pro inspiraci k vypracování vlastního marketingového plánu, ponechám na nich. Myslím si ale, že mnoho podniků se domnívá, že když se bez marketingového plánu obešly před 10 lety, nepotřebují jej ani teď. To je ale mylná představa, dříve neexistovala tak velká konkurence, lidé neměli tak velké možnosti. Nyní máme celý svět k dispozici a je jenom na nás, jak své potřeby a přání uspokojíme.

7. Summary

This thesis was elaborated on the topic: Marketing plan for a spa. The main objective of my bachelor thesis was to create a marketing plan for spa. Its devising resulted from real determined objectives of a company. I elaborated it for a company Bertiny lázně Třeboň s. r. o. Since 1st 1th 1994 its major owner has been the town of Třeboň. History of the spa dates back to the beginning of the 19th century.

Bertiny lázně provides recondition and relax stays, suitable for erg asthenia and reduced capability dispositions, improvement of physical condition, convalescence, or overweight reduction as well as prevention and curative stays, focused on revitalization of not only loco motor system but the whole organism.

One of the present and the most important priorities of people are health and relaxation. It is a reason for using of preventive programs. That's why there is an opportunity for many companies in the branch of spa tourism.

I elaborated the marketing plan for the season of 2009-2010. As its main objective I chose the increase of profit for this season, which I'd like to reach with the offer of various packages for clients of the spa, including stimulating travels, weekend stays, with emphasis on condition and health nutrition, etc. The spa should take care of the clients, improve marketing communication and make the cultural program more interesting. The most important is quality therefore private stance of its employees is necessary.

The spa management should know wishes and demands its present and potential customers. In my opinion if the marketing plan has to be effective, all company should share it.

Key words: *marketing plan, health and relaxation, preventive programs, spa tourism, various packages*

8. Použitá literatura

1. BEDNÁŘ, F. *Management a marketing služeb*. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, 2002. 45 s. ISBN 80-85429-70-5
2. BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. 432. s. ISBN 80-7179-577-1
3. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2001. 150. s. ISBN 80-7169-996-9
4. HULE, M., ZEMAN, M. *Průvodce lázeňského hosta Třeboní*, Třeboň: Carpio, 2008. 204 s. ISBN 80-86434-14-1
5. JAKUBÍNOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica, 2005. 209. s. ISBN 80-245-0902-4
6. JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0
7. KIRÁLOVÁ, A., *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ecopress, 2003. 173 s. ISBN 80-86119-56-4
8. KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola, deváté přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5
9. KOTLER, P. *10 nesmrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat*. Praha: Grada publishing, 2005. 139 s. ISBN 80-247-0969-4
10. MC CARTHY, J. E., PERRAULT, W. D. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5
11. PSÍKOVÁ, J. *Takové byly a jsou treboňské lázně*. Třeboň: Bertiny lázně, 2008. 129 s. ISBN 80-230-0517-1
12. SEIFERTOVÁ, V. *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. Praha: VŠ CRHL, PRAGOLINE, 2003. 120 s. ISBN 80-86592
13. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, r. 2008. 232. s. ISBN 978-80-247-2721-9
14. VÁVRA, O. *Praktické marketingové aplikace*. Praze: Vysoká škola ekonomická, Oeconomica, r. 2007. 195 s. ISBN 978-80-245-1307-2
15. Bertiny lázně Třeboň s.r.o. – Výroční zpráva za rok 2000-2007
16. BEDNÁŘ, J. *Marketingový plán pro malé a střední firmy* [online]. 2002. [cit. 2008-07-15] Dostupné z WWW: <<http://www.promarketing.cz/showpage.php?name=mp>>
17. www.berta.cz, Bertiny lázně Třeboň

18. ZAMRAZILOVÁ, F. *Česká ekonomika v podmínkách globální krize* [online]. 2009. [cit. 2009-01-05] Dostupné z WWW:
<http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/zamrazilova_080217_CBA.pdf>.
19. www.cnb.cz, Česká národní banka
20. www.czso.cz, Český statistický úřad
21. ČICHOVSKÝ, L. *Health a wellness marketing - nový marketingový proces marketingové filosofie* [online]. 2009. [cit. 2009-01-05] Dostupné z WWW:
<http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6749>.

9. Seznam použitých tabulek a grafů

Tabulka 1: Ansoffova matice	str. 12
Tabulka 2: Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním v jednotlivých letech	str. 27
Tabulka 3: Porovnání konkurence dle cen	str. 33
Tabulka 4: Počty jednotlivých druhů klientů	str. 40
Tabulka 5: Počty jednotlivých druhů klientů v lůžkodnech	str. 41
Tabulka 6: Výstavy a veletrhy 2009	str. 49
Graf 1: Vývoj výnosů a nákladů v jednotlivých letech (v tis. Kč)	str. 27
Graf 2: Bertiny lázně Třeboň s.r.o. – Počty klientů	str. 40
Graf 3: Bertiny lázně Třeboň s.r.o. – Počty klientů v lůžkodnech	str. 41

10. Seznam příloh

- I. Produkty wellness pobytů Bertiných lázní pro rok 2009
- II. Organizační struktura Bertiných lázní
- III. Konkurence Bertiných lázní
- IV. Mapa lázní České republiky
- V. Dotazník k absolvované lázeňské péči
- VI. Vyhodnocení dotazníku spokojenosti klienta – první čtvrtletí roku 2008
- VII. Vyhodnocení dotazníku spokojenosti klienta – druhé čtvrtletí roku 2008
- VIII. Struktura nákladů Bertiných lázní pro rok 2007
- IX. Struktura výnosů Bertiných lázní pro rok 2007
- X. Fotogalerie Bertiných lázní

Přílohy

I. Produkty wellness pobytů Bertiných lázní pro rok 2009

Týdenní pobyty

Lázeňské uvolnění

Cena zahrnuje:

- 6× ubytování s polopenzí
- 2× slatinná koupel, ruční masáž částečná, mechanická masáž Hydrojet, bazén s whirlpoolem, sauna + pára
- 1× perličková koupel, podvodní masáž, vířivka horních končetin, fitness nebo Sigoroll, malý dárek

Zadáno pro ženy

Cena zahrnuje:

- 6× ubytování s polopenzí
- 2× slatinná koupel, ruční masáž částečná, Sigoroll, mechanická masáž Hydrojet, bazén s whirlpoolem, fitness
- 1× květinová koupel, lymfodrenáž Vasotrain, Beauty balíček 1- kadeřnictví, kosmetika, pedikúra, nebo balíček 2- image, visáž, styl, sauna + pára, malý dárek

Balzám pro tělo a duši

Cena zahrnuje:

- 6× ubytování s polopenzí
- 2× ruční masáž částečná, mechanická masáž Hydrojet nebo Sigoroll, sauna + pára, tenis nebo squash (1 hod.)
- 1× slatinná koupel, koupel „RosenSPA“, podvodní masáž, bazén s whirlpoolem, fitness, malý dárek

Program pro seniory

Cena zahrnuje:

- 6× ubytování s polopenzí, mechanická masáž Hydrojet nebo Sigoroll
- 3× plynové obálky
- 2× koupel „RosenSPA“, ruční masáž částečná, bylinná koupel, LTv v bazénu
- 1× kombinovaná lázeň, malý dárek

Víkendové pobyty

Třeboňské osvěžení

Cena zahrnuje:

- 3× ubytování se snídaní v hotelu nebo penzionu do 300 m od lázní
- 2× bazén s whirlpoolem
- 1× slatinná koupel, ruční masáž částečná, perličková koupel, mechanická masáž Hydrojet, malý dárek

Víkend v pohybu ve dvou

Cena zahrnuje:

- 6× ubytování se snídaní v hotelu nebo penzionu do 300m od lázní
- 4× bazén s whirlpoolem
- 2× slatinná koupel, ruční masáž částečná, 1h fitness, 1h tenis nebo squash, malý dárek
- 1× 1h bowling

Víkend v hotelu Galerie****

- 3× ubytování v hotelu se snídaní v hotelu Galerie
- 2× bazén s whirlpoolem
- 1× vodoléčebná koupel, 1h sauna + pára, 1h fitness, mechanická masáž Hydrojet, Sigoroll, malý dárek, káva + zákusek

Bonus: úschova kol, půjčovna kol, připojení k internetu

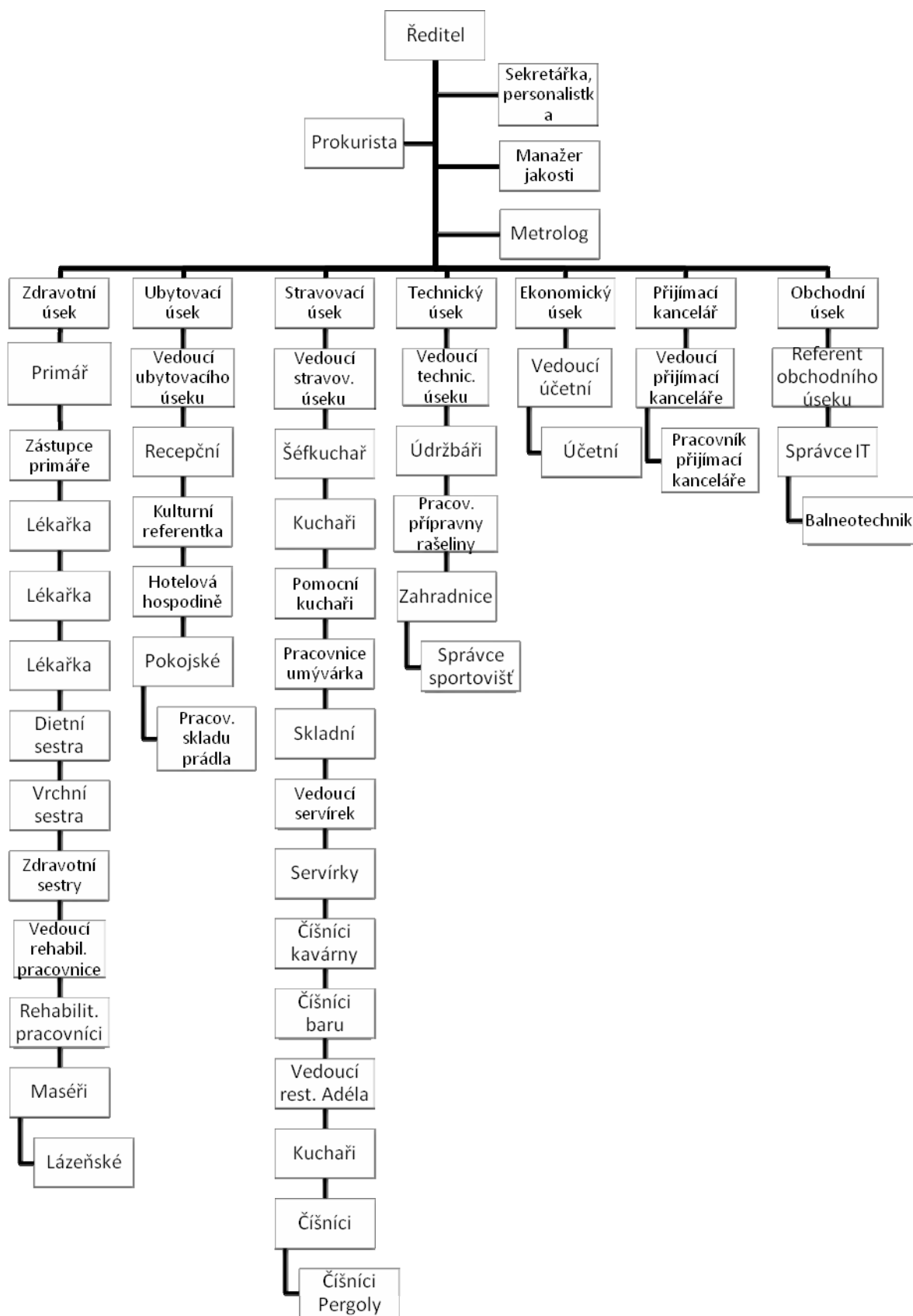
Víkend v hotelu Myslivna**

- 3× ubytování se snídaní v hotelu Myslivna
- 2× bazén s whirlpoolem
- 1× vodoléčebná koupel, 1h sauna + pára, 1h fitness, mechanická masáž Hydrojet, Sigoroll, malý dárek, káva + zákusek

Bonus: úschova kol, půjčovna kol

Zdroj: www.berta.cz

II. Organizační struktura Bertiných lázní



Zdroj: Interní materiály Bertiných lázní

III. Konkurence Bertiných lázní

Místo	Hlavní léčebné zaměření	Přírodní léčebné zdroje
Bechyně	Pohybový aparát	Peloid
Bludov	Pohybové ústrojí, obezita, dýchací ústrojí, nemoci ledvin	Radioaktivní léč. pramen
Bohdaneč	Pohybový aparát	Peloid
Dubí (jsou součástí lázní Teplice)	Pohybový aparát, duševní choroby, poúrazové stavy	Nemá vlastní zdroj, upravená pitná voda
Hodonín	Pohybový aparát, oběhové ústrojí	Železnatá jodová minerální voda
Jáchymov	Pohybový aparát, periferní nervstvo, metabolické poruchy	Radonová voda
Jánské lázně	Pohybový aparát, onkologická onemocnění, dýchací ústrojí, nervové onemocnění, kožní nemoci	Minerální voda
Karlovy Vary	Pohybové ústrojí, trávicí ústrojí, metabolické poruchy, diabetes, dna, nadváha, parodontóza, nemoci jater, žlučníku, žlučových cest, pankreatu, onkologická onemocnění	Termální voda, přírodní rašelina, přírodní CO ₂
Karviná - Lázně Darkov	Pohybový aparát, nervové nemoci, kožní nemoci	Jodobromová voda
Klimkovice	Pohybový aparát, gynekologická a neurologická onemocnění, nemoci oběhového systému	Jodobromová voda
Kostelec u Zlína	Pohybový aparát	Termální voda
Lázně Bělohrad	Pohybový aparát, kožní nemoci, nervová onemocnění	Peloid
Lázně Libverda	Pohybový aparát, oběhová ústrojí, neurologické a psychiatrické nemoci	Hydrogenuhličitanohořečnatá voda
Lázně Mšené	Pohybový aparát, neurologická onemocnění	Peloid
Osečná - lázně Kundratice	Pohybový aparát	Sirnoželezitá slatina
Ostrožská Nová Ves	Pohybový aparát, kožní nemoci	Sirná voda
Slatinice	Pohybový aparát	Sirná voda
Teplice	Pohybový aparát, neurologická onemocnění, cévní choroby, duševní choroby	Hydrogenuhličitano-sirnato-vápenato-sodná voda
Teplice nad Bečvou	Pohybový aparát, oběhové ústrojí, kožní nemoci	Hydrogen-uhličito-vápenatá voda
Toušev	Pohybový aparát	Peloid
Velichovky	Pohybový aparát, nervová onemocnění	Peloid
Velké Losiny	Pohybový aparát, nervová onemocnění, dýchací nemoci	Sirná voda
Vráž	Nervová onemocnění, pohybový aparát	Slatina

IV. Mapa lázní České republiky



Zdroj: http://www.czecot.com/cz/?id_tema=4, [cit. 2008-11-13]

V. Dotazník k absolvované lázeňské péči

Vážení hosté, dovoluujeme si Vás oslovit touto formou, abychom zjistili Vaši spokojenost s našimi službami a rovněž Vaše případná přání či náměty. Dotazník je anonymní, přesto pokud chcete, uveďte své jméno. Vyplněný formulář prosím vložte do schránky v přízemí s označením "ANKETA".

Stupně vyjadřující kvalitu služeb:

1	2	3	4	5
velmi spokojen(a)	spokojen(a)	nemohu posoudit	nejsem spokojen(a)	velmi nespokojen(a)

(školní známkování)

- ☐ Žena
☐ Muž

Věk:

Na jak dlouho jste přijel(a) do lázní?

Pobyt v lázních hradí:

- ☐ pojišťovna jako "komplexní léčbu"
☐ pojišťovna jako "příspěvkovou léčbu"
☐ hradím sám/sama jako "léčebný pobyt"
☐ hradím sám/sama jako "rekondiční pobyt"
☐ hradí zaměstnavatel
☐ jiný subjekt

Proč jste zvolili Bertiny lázně Třeboň s.r.o.? (možno více odpovědí)

- ☐ na základě vlastní zkušenosti
☐ na doporučení známých
☐ náhodně
☐ na doporučení lékaře
☐ na základě přidělení
☐ kvůli nabídce služeb
☐ kvůli ceně

podle nabídky cestovní kanceláře (název).....

na základě inzerce, veletrhu, článků v novinách (název)

Lékařská péče					
vstupní prohlídka	1	2	3	4	5
kontrolní vyšetření	1	2	3	4	5
závěrečná prohlídka	1	2	3	4	5

Léčebné procedury

Počet druhů.....

Byly všechny čerpány dle rozpisu ANO – NE

Pokud ne, tak které a proč

Přístup personálu 1 2 3 4 5

Nejpříjemnější procedura

Nejméně příjemná procedura a proč

Úroveň stravování

Kvalita stravy	1	2	3	4	5
Množství stravy	1	2	3	4	5
Kvalita stolování	1	2	3	4	5
Přístup personálu	1	2	3	4	5
Restaurace Adéla	1	2	3	4	5
Terasa bar	1	2	3	4	5
Top-Spin	1	2	3	4	5
Pergola	1	2	3	4	5

Úroveň ubytování

☐ Ubytování v budově

☐ Ubytování v dependence (název)

Vybavenost pokoje	1	2	3	4	5
Čistota a úklid	1	2	3	4	5
Přístup personálu	1	2	3	4	5

Kulturní vyžití

Nabídka kulturních programů	1	2	3	4	5
Přístup kulturního referenta	1	2	3	4	5

Byl Váš pobyt něčím rušen? ANO - NE

V případě, že ano, čím?

Máte na konci pobytu lepší pocit? ANO – NE

Kolikrát jste již byl (a) v lázeňském zařízení?

Zvolil (a) byste si opět toto lázeňské zařízení pro svůj pobyt? ANO – NE

Vaše připomínky:

Děkujeme za spolupráci a Váš podíl na zlepšování úrovně služeb našich lázní.

MUDr. Jaroslav Bican, ředitel

Jméno lázeňského hosta (nepovinné)

Pobyt od – do (nepovinné)

Zdroj: Interní materiály Bertiných lázní

VI. Vyhodnocení dotazníku spokojenosti klienta – první čtvrtletí roku 2008

<i>Celkový počet dotazovaných I/2008</i>		<i>Procentové vyjádření</i>
	49	<i>podíly</i>
z toho mužů	17	34,69%
z toho žen	32	65,31%

<i>Plánovaná délka pobytu (dní)</i>	<i>Průměrný počet</i>
- z toho mužů	16,7173913
- z toho žen	16,2045455

<i>Typ péče/sledované období</i>	<i>Komplexní léčba</i>	<i>Příspěvková léčba</i>	<i>Samoplátecký pobyt léčebný</i>	<i>Samoplátecký pobyt rekondiční</i>
-z toho mužů	10	1	1	5
- z toho žen	14	0	2	13

<i>Typ péče/sledované období</i>	<i>Hradí zaměstnavatel</i>	<i>Jiný subjekt</i>	<i>Součet</i>
-z toho mužů	0	0	17
- z toho žen	0	1	29

<i>Hodnocení lékařské péče</i>	<i>Lékařská péče: vstupní prohlídka</i>	<i>Lékařská péče: kontrolní vyšetření</i>	<i>Lékařská péče: závěrečná prohlídka</i>	<i>Léčebné procedury: přístup personálu</i>
0 nemohu posoudit	0	0	0	0
1 velmi spokojen	24	22	23	38
2 spokojen	1	2	1	4
3 spíše nespokojen	0	0	0	0
4 velmi nespokojen	0	0	0	0
průměr spokojenosti za 1 - 4:	1,04	1,08	1,04	1,10
<i>Součet</i>	25	24	24	42

<i>Hodnocení stravovacích služeb</i>	<i>Úroveň stravování: kvalita stravy</i>	<i>Úroveň stravování: množství stravy</i>	<i>Úroveň stravování: kvalita stolování</i>	<i>Úroveň stravování: přístup personálu</i>
0 nemohu posoudit	0	0	0	0
1 velmi spokojen	37	42	27	46
2 spokojen	8	5	9	1
3 spíše nespokojen	1	0	9	0
4 velmi nespokojen	0	0	1	0
průměr spokojenosti za 1 - 4:	1,22	1,11	1,65	1,02
Součet	46	47	46	47

<i>Hodnocení stravovacích služeb</i>	<i>Úroveň stravování: Restaurace Adéla</i>	<i>Úroveň stravování: Denní bar</i>	<i>Úroveň stravování: Kavárna</i>	<i>Úroveň stravování: Pergola</i>
0 nemohu posoudit	0	0	0	0
1 velmi spokojen	31	13	0	0
2 spokojen	6	6	2	0
3 spíše nespokojen	1	0	0	0
4 velmi nespokojen	1	0	0	0
průměr spokojenosti za 1 - 4:	1,28	1,32	2,00	0
Součet	39	19	2	0

<i>Hodnocení ubytovacích služeb a služeb kulturního oddělení:</i>	<i>Úroveň ubytování: vybavenost pokoje</i>	<i>Úroveň ubytování: čistota a úklid</i>	<i>Úroveň ubytování: přístup personálu:</i>	<i>Nabídka kulturních programů:</i>	<i>Přístup personálu kulturního odd.::</i>
0 nemohu posoudit	0	0	0	0	0
1 velmi spokojen	37	40	44	12	18
2 spokojen	7	6	2	17	13
3 spíše nespokojen	2	1	0	6	0
4 velmi nespokojen	0	0	0	0	1
průměr spokojenosti za 1 - 4:	1,24	1,17	1,04	1,83	1,50
Součet	46	47	46	35	32

Zdroj: Interní materiály Bertiných lázní

VII. Vyhodnocení dotazníku spokojenosti klienta – druhé čtvrtletí roku 2008

<i>Celkový počet dotazovaných/</i>		<i>Procentové vyjádření</i>
<i>II/2008</i>	74	<i>podíly</i>
z toho mužů	21	28,38%
z toho žen	53	71,62%

<i>Plánovaná délka pobytu (dní)</i>	<i>Průměrný počet</i>
- z toho mužů	16,4794521
- z toho žen	16,3194444

<i>Typ péče/sledované období</i>	<i>Komplexní léčba</i>	<i>Příspěvkové léčba</i>	<i>Samoplátecký pobyt léčebný</i>	<i>Samoplátecký pobyt rekondiční</i>
-z toho mužů	14	0	3	4
- z toho žen	26	4	4	18

<i>Typ péče/sledované období</i>	<i>Hradí zaměstnavatel</i>	<i>Jiný subjekt</i>	<i>Součet</i>
-z toho mužů	0	0	21
- z toho žen	0	1	52

<i>Hodnocení lékařské péče</i>	<i>Lékařská péče: vstupní prohlídka</i>	<i>Lékařská péče: kontrolní vyšetření</i>	<i>Lékařská péče: závěrečná prohlídka</i>	<i>Léčebné procedury: přístup personálu</i>
0 nemohu posoudit	0	0	0	0
1 velmi spokojen	39	35	36	55
2 spokojen	3	5	3	14
3 spíše nespokojen	2	2	3	1
4 velmi nespokojen	0	1	0	1
průměr spokojenosti za 1 - 4:	1,16	1,28	1,21	1,27
<i>Součet</i>	<i>44</i>	<i>43</i>	<i>42</i>	<i>71</i>

<i>Hodnocení stravovacích služeb</i>	<i>Úroveň stravování: kvalita stravy</i>	<i>Úroveň stravování: množství stravy</i>	<i>Úroveň stravování: kvalita stolování</i>	<i>Úroveň stravování: přístup personálu</i>
0 nemohu posoudit	0	0	0	0
1 velmi spokojen	44	55	51	63
2 spokojen	23	13	14	9
3 spíše nespokojen	4	2	3	0
4 velmi nespokojen	0	0	0	0
průměr spokojenosti za 1 - 4:	1,44	1,24	1,29	1,13

K. součet

71

70

68

72

<i>hodnocení stravovacích služeb</i>	<i>Úroveň stravování: Restaurace Adéla</i>	<i>Úroveň stravování: Denní bar</i>	<i>Úroveň stravování: Kavárna</i>	<i>Úroveň stravování: Pergola</i>
0 nemohu posoudit	0	0	0	0
1 velmi spokojen	34	15	12	2
2 spokojen	7	3	1	1
3 spíše nespokojen	5	1	1	0
4 velmi nespokojen	3	1	0	0
průměr spokojenosti za 1 - 4:	1,53	1,40	1,21	1,33

K. součet

49

20

14

3

<i>hodnocení ubytovacích služeb a služeb kulturního oddělení:</i>	<i>Úroveň ubytování: vybavenost pokoje</i>	<i>Úroveň ubytování: čistota a úklid</i>	<i>Úroveň ubytování: přístup personálu:</i>	<i>Nabídka kulturních programů:</i>	<i>Přístup personálu kulturního odd.::</i>
0 nemohu posoudit	0	0	0	0	0
1 velmi spokojen	46	58	60	23	25
2 spokojen	19	10	5	22	9
3 spíše nespokojen	4	0	1	4	1
4 velmi nespokojen	1	1	0	3	1
průměr spokojenosti za 1 - 4:	1,43	1,19	1,11	1,75	1,39

K. součet

70

69

66

52

36

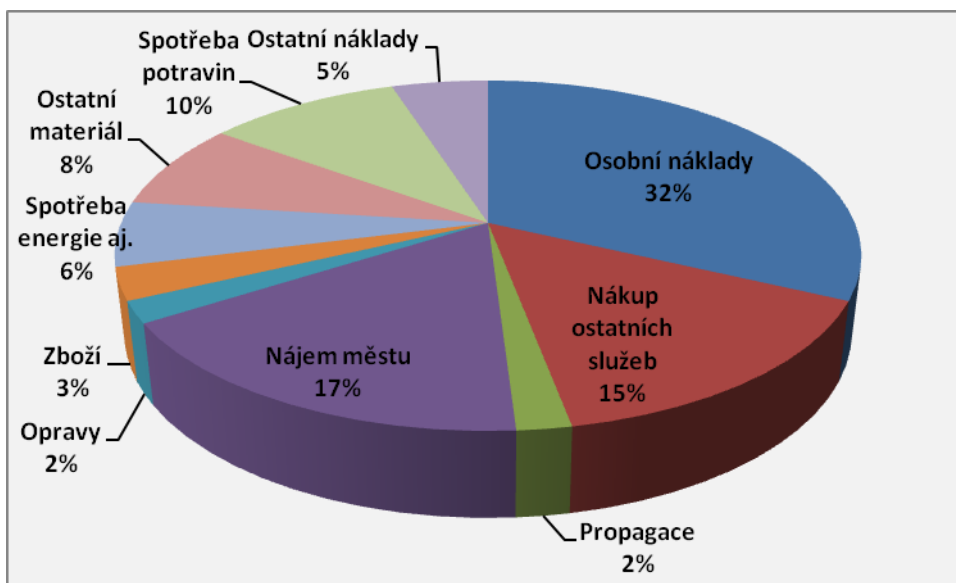
Zdroj: Interní materiály Bertiných lázní

VIII. Struktura nákladů Bertiných lázní v roce 2007

Struktura nákladů v roce 2007	
Osobní náklady	32%
Nákup ostatních služeb	15%
Propagace	2%
Nájem městu	17%
Opravy	2%
Zboží	3%
Spotřeba energie aj.	6%
Ostatní materiál	8%
Spotřeba potravin	10%
Ostatní náklady	5%

Zdroj: Výroční zpráva Bertiných lázní 2007

Struktura nákladů v roce 2007



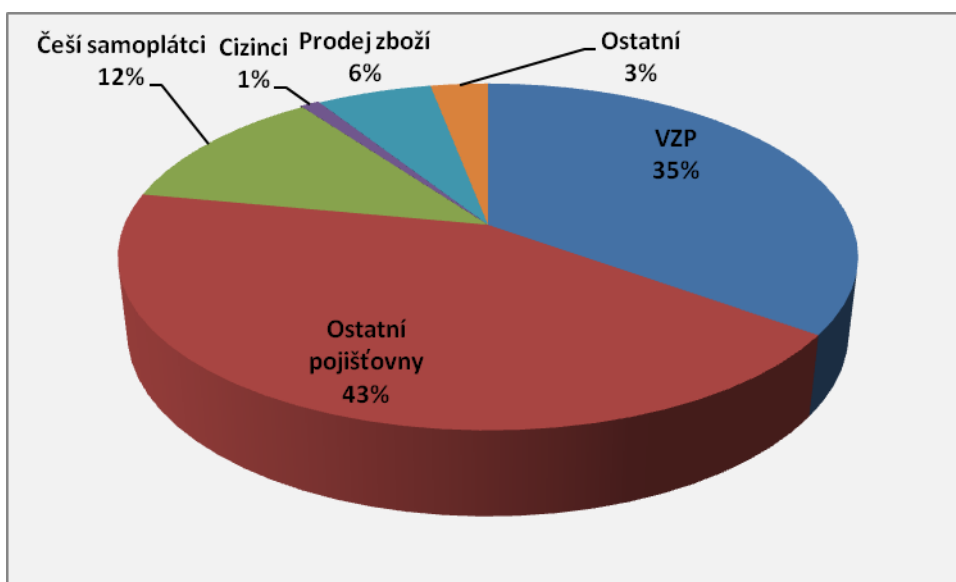
Zdroj: vlastní tvorba - viz tabulka Struktura nákladů v roce 2007

IX. Struktura výnosů Bertiných lázní v roce 2007

Struktura výnosů v roce 2007	
VZP	35%
Ostatní pojišťovny	43%
Čeští samoplátci	12%
Cizinci	1%
Prodej zboží	6%
Ostatní	3%

Zdroj: Výroční zpráva Bertiných lázní 2007

Struktura výnosů v roce 2007



Zdroj: vlastní tvorba - viz tabulka Struktura výnosů v roce 2007

X. Fotogalerie Bertiných lázní

Obrázek 1: Slatinná koupel



Zdroj: www.berta.cz

Obrázek 2: Květinová koupel



Zdroj: www.berta.cz

Obrázek 3: Rehabilitační cvičení



Zdroj: www.berta.cz

Obrázek 4: Bazén



Zdroj: www.berta.cz

Obrázek 5: Bertiny lázně



Zdroj: www.berta.cz

Obrázek 6: Apartmán I. A kategorie



Zdroj: www.berta.cz