

Analýza konkurenceschopnosti Spa & wellness hotelu Alexandria

Ilona Jančaříková

Bakalářská práce
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ilona Jančaříková**
Osobní číslo: **M160163**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti Spa & Wellness hotelu Alexandria**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární průzkum a zpracujte teoretické poznatky týkající se wellness služeb a konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Spa & Wellness hotelu Alexandria.
- Analyzujte konkurenceschopnost Spa & Wellness hotelu Alexandria a popište její vnitřní a vnější faktory.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte a doporučte opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti Spa & Wellness hotelu Alexandria na trhu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst. Praha: Management Press, 2018, 264 s. ISBN 978-80-7261-547-6.
KISLINGEROVÁ, Eva. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. V Praze: C.H. Beck, 2014, 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
KREJČÍ, Milada a Václav HOŠEK. Wellness. Praha: Vysoká škola tělesné výchovy a sportu Palestra, 2016, 304 s. ISBN 978-80-271-0010-1.
PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 2004, 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.
SLAVÍK, Jakub. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Praha: Grada, 2014, 183 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Vaculčíková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **7. ledna 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2019**

Ve Zlíně dne 7. ledna 2019

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti Spa & wellness hotelu Alexandria**** v Luhačovicích. Podstatou řešení bylo analyzovat konkurenci hotelu a doporučit možnosti, které budou atraktivní pro hosty a povedou k udržení nebo ke zvýšení obsazenosti hotelu a tím k udržení požadované konkurenceschopnosti. Pomocí vybraných analytických metod byly zpracovány informace o společnosti a konkurenci, na základě kterých bylo provedeno vyhodnocení daného problému. V souladu s výsledky analýz bylo navrženo doporučení pro marketingové oddělení společnosti na změnu za účelem zvýšení konkurenceschopnosti. První doporučení se týká doplnění nabízených pobytů, které umožní rozšíření portfolia pobytových balíčků a přilákání nové klientely, kterou současná nabídka nezaujala. Cílem druhého doporučení, které je zaměřeno na zpracování webových stránek hotelu i v anglickém a německém jazyce, je přilákat zahraniční klienty, jelikož má zde hotel značné rezervy.

Klíčová slova: hotel, konkurenceschopnost, lázeňství, wellness, zákazník

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the analysis of competitiveness of Spa & Wellness Hotel Alexandria **** in Luhačovice. The essence of the solution was to analyze the hotel's competitors and recommend options that will be attractive to guests and will lead to maintaining or increasing the occupancy of the hotel and thus maintaining the required competitiveness. The evaluation of the given problem was processed with the help of selected analytical methods which analyzed information about the company and the competition. In line with the results of the analyzes was proposed a recommendation for the company's marketing department how to increase competitiveness. The first recommendation is to complement the offered stays which will enable the extension of the package and the attracting of the new clientele that the current offer did not attract. The second recommendation is related to processing the hotel's website in English and German to attract foreign clients because the hotel has considerable reserves.

Keywords: balneology, competitiveness customer, hotel, wellness, customer

Ráda bych poděkovala mé vedoucí práce Ing. Zuzaně Vaculčíkové, Ph.D. za její cenné rady a trpělivost při psaní bakalářské práce. Velké poděkování patří také mojí rodině za podporu po celou dobu studia a také ředitelce hotelu Ing. Mileně Fialové za umožnění psaní bakalářské práce.

Den, kdy začnete věřit, že jste úspěšní, je rovněž dnem, kdy jste úspěšní být přestali.

(Herb Kelleher)

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CESTOVNÍ RUCH	12
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY CESTOVNÍHO RUCHU	13
1.2 SYSTÉM CESTOVNÍHO RUCHU	15
1.3 TYPOLOGIE CESTOVNÍHO RUCHU.....	17
2 LÁZEŇSKÝ CESTOVNÍ RUCH	19
2.1 PŘEDPOKLADY PRO VZNIK LÁZNÍ	19
2.2 VÝZNAM LÁZEŇSTVÍ	20
2.3 PŘÍRODNÍ LÉČEBNÉ LÁZNĚ	21
2.3.1 Indikační seznam pro lázeňskou péči o dospělé, o děti a dorost.....	21
2.4 DRUHY POSKYTOVANÉ LÁZEŇSKÉ PÉČE	22
3 WELLNESS	23
3.1 WELLNESS JAKO KVALITA ŽIVOTA	23
3.2 SLUŽBY ZNAČKY WELLNESS.....	24
4 KONKURENCESCHOPNOST	26
4.1 MAKROEKONOMICKÁ KONKURENCESCHOPNOST.....	26
4.2 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	27
4.3 KONKURENCESCHOPNOST LOKÁLNÍHO SYSTÉMU	28
4.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE	28
5 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI	30
6 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	34
7.1 CHARAKTERISTIKA.....	35
7.2 PRAMENY	36
7.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	36
8 ALEXANDRIA SPA & WELLNESS HOTEL	38
8.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOTELU	38
8.2 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO.....	41
8.2.1 Provozní jednotky hotelu Alexandria.....	42
8.2.2 Návštěvnost	43
8.2.3 Ekonomická výkonnost hotelu	43
9 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI SPA & WELLNESS HOTELU ALEXANDRIA	47
9.1 SWOT ANALÝZA	47
9.1.1 Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek).....	47
9.1.2 Analýzy vnějšího prostředí (příležitostí a hrozeb)	48

9.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	50
9.3	PEST ANALÝZA.....	51
10	ANALÝZA KONKURENCE	54
10.1	CENOVÉ SROVNÁNÍ POBYTŮ	55
10.2	POROVNÁNÍ SLUŽEB	56
10.3	ANALÝZA MYSTERY SHOPPING.....	62
10.4	ZHODNOCENÍ KONKURENCE	64
10.5	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	65
11	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ.....	66
11.1	MUTACE WEBOVÝCH STRÁNEK HOTELU	66
11.2	NÁVRH NA ZMĚNU POBYTOVÝCH BALÍČKŮ	66
11.3	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PÍSEMNÉ KOMUNIKACE.....	67
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK.....	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Cílem bakalářské práce bude analýza konkurenceschopnosti čtyřhvězdičkového Spa & wellness hotelu Alexandria v Luhačovicích. Tato problematika mě zajímala, protože zde ve wellness úseku pracuji. Není tak složité zajistit růst tržeb v období růstu ekonomiky, jako pak udržet stabilitu hospodářského výsledku v období ekonomické recese. Proto je pro podniky nutností pravidelný průzkum postavení na trhu pomocí vybraných strategických analytických metod. Protože pracuji na úseku wellness, bude se bakalářská práce zabývat hlavně touto problematikou. Ale určitě i v gastroprovozu je také neméně nutné neustále držet krok s novými trendy, protože dobrá strava je velmi, mnohdy i nejvíce, důležitá ke spokojenosti klientů.

V první části je k tomuto tématu předložena stručná charakteristika cestovního ruchu, právě na ochotě lidí cestovat jsou wellness zařízení závislá. Dále jsou popsány základní principy léčebného lázeňství, na nichž je částečně i wellness založeno, a jeho význam v systému péče o zdraví člověka. Z tradičních předpokladů lázeňství vychází další produkty včetně těch typu wellness. Dále je charakterizován pojem konkurenceschopnost a její tři úrovně z pohledu státu, podniku a regionu. Ke zpracování teoretické práce byly využity dostupné tuzemské i zahraniční monografické publikace a elektronické zdroje.

Těžiště zadaného úkolu spočívá v analýze konkurenčního postavení hotelu. Pro účely práce byly vybrány čtyři wellness hotely z blízkého okolí Luhačovic dle preferencí vnímání konkurence vedením hotelu. V úvodu praktické části bude představena akciová společnost Lázně Luhačovice, kde je hotel Alexandria jedním z hospodářských středisek, ale jediným wellness zařízením. K vyhodnocení konkurenční situace společnosti budou využity analytické metody SWOT a PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Nabízené služby a jejich ceny budou hodnoceny z webových stránek hotelů rozborem a následným porovnáním a také pomocí fiktivní poptávky po nabídce pobytu písemnou formou. Ke zpracování druhé části bakalářské práce bude využito i interních materiálů hotelu a společnosti Lázně Luhačovice, a. s.

Na základě provedených analýz budou v závěru bakalářské práce navržena opatření, včetně ekonomického zhodnocení, které by mohla vybraná společnost využít pro zlepšení svého konkurenčního postavení na daném trhu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Společnosti v dnešní náročné době, aby udržely svou konkurenceschopnost, musí neustále zajišťovat celou řadu nelehkých úkolů, a to svou ziskovost, dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků, správné nastavení portfolia služeb nebo výrobků, reklamu a propagaci.

Pracuji v hotelu Alexandria v Luhačovicích, kde jeden z cílů, na jehož základě jsou zaměstnanci hodnoceni, je zajištění obsazenosti hotelu a s tím související snaha o neustálý růst tržeb. Proto jsem se rozhodla zaměřit bakalářskou práci na analýzu konkurenceschopnosti hotelu Alexandria, což bude hlavním cílem této bakalářské práce.

V první teoretické části bude zpracována na základě dostupných literárních zdrojů literární rešerše, která se bude zabývat pojmy cestovní ruch, lázeňství, wellness a konkurenceschopnost podniků.

Z těchto získaných teoretických poznatků bude vycházet druhá praktická část bakalářské práce. Nejdříve bude představena celá společnost Lázně Luhačovice a následně hotel Alexandria jako jedno z jejích hospodářských středisek. Dále dle daných možností a dostupností dat bude zhodnocena ekonomická výkonnost hotelu, protože jako hospodářské středisko společnosti nemá samostatnou ekonomickou subjektivitu a nezpracovává účetní výkazy. Součástí práce bude analyzovat konkurenční situaci společnosti pomocí analytických metod SWOT a PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil, k vyhodnocení konkurenční situace společnosti. Jedním z dílčích cílů bude analyzovat konkurenci hotelu, zhodnotit nabízené služby a jejich ceny. Pomocí fiktivní poptávky po nabídce pobytu písemnou formou bude na základě stanovených hodnotících kritérií vyhodnocena reakce konkurentů v porovnání k ubytovacímu oddělení hotelu Alexandria. K analýze budou využívány také interní materiály společnosti.

Po zhodnocení poznatků v praktické části budou navržena opatření pro marketingové oddělení společnosti, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti. První návrh se bude týkat rozšíření produktového portfolia nabízených pobytových balíčků, vedoucí k získání nových klientů, kterou současná nabídka nezaujala. Cílem druhého doporučení, které je zaměřeno na zpracování webových stránek hotelu i v anglickém a německém jazyce, je přilákat zahraniční klienty, jelikož má zde hotel značné rezervy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CESTOVNÍ RUCH

Cestovní ruch (turismus) v dnešní moderní době patří beze sporu mezi významné ekonomické a sociální jevy. Je považován za jeden z největších oborů světové ekonomiky. Jakubíková (2012, s. 18) se ve své knize Marketing ve veřejných službách zmiňuje, že je cestovní ruch často přezdíván jako „bílý průmysl“, ale zároveň toto označení neshledává vhodným vzhledem ke klasifikaci dle CZ NACE, kde jako průmyslové jsou považovány činnosti v sekci B. Při vhodném rozvoji může být turismus ekonomickým přínosem pro obce a jejich subjekty a prostředkem ke zvyšování životní úrovně. (Jakubíková, 2012, s. 18)

Byl to H. von Schullard (cit. Beránek, 2013, s. 14), kdo první poukázal ve své definici na ekonomickou stránku cestovního ruchu: „*Soubor operací zejména ekonomického charakteru, které se přímo vztahují na vstup, pobyt a pohyb cizinců vně i uvnitř určité země, města nebo regionu*“, ale bere ve své definici v úvahu pouze cizince (Beránek, 2013, s. 14).

Podle profesora Kaspara (1975), je cestovní ruch souhrnem vztahů, které vznikají při cestování a pobytu cizinců, kteří svůj pobyt nepodmiňují vytvářením stálého bydliště ani žádnou výdělečnou činností (Beránek, 2013, s. 15).

Pro sjednocení pojmů byla na Mezinárodní konferenci o statistice cestovního ruchu, kterou pořádala Světová organizace cestovního ruchu UNWTO (United Nations World Tourism Organization) v Ottawě v roce 1991 stanovena následující definice: „*Cestovní ruch je činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší, než je stanovena, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě*“ (Beránek, 2013, s. 15).

Všechny ostatní definice jsou ve své podstatě vymezeny těmito základními charakteristikami:

- ✓ Cestování, pohyb osob mimo trvalé bydliště a zaměstnání
- ✓ Krátkodobý charakter pobytu (všeobecně je považováno za krátkodobé rozmezí u mezinárodní cestovního ruchu – 1 rok, domácího cestovního ruchu – 6 měsíců)
- ✓ Návštěva je motivována jiným cílem než snahou o změnu bydliště nebo ziskem ze zaměstnání, ale obchodní a služební cesty do cestovního ruchu náleží (výdělečná

činnost není v navštíveném místě založena na trvalém či přechodném pracovním poměru) (Beránek, 2013, s. 14-16).

O definici cestovního ruchu neexistuje shoda, téměř každá instituce definuje cestovní ruch rozdílně a spíše z pohledu účastníka, ale v zásadě se dá vymezit cestovní ruch i z pohledu poskytovatele jako soubor činností, služeb a odvětví, které poskytují cestovní zážitek, který zahrnuje dopravu, ubytování, stravování a pití, maloobchodní prodejny, zábavní podniky a služby pohostinství poskytované jednotlivcům nebo skupinám (Beránek, 2013, s. 29, 30).

1.1 Základní pojmy cestovního ruchu

Cestovní ruch x turismus x cestování

Cestovní ruch a turismus jsou považovány ve své podstatě za synonyma, přičemž pojem turismus je více používán v anglosaských zemích. Cestování úzce souvisí s turismem, ale je pojmem širším, protože zahrnuje i cestování v rámci cest do zaměstnání, do škol, tedy nejedná se zde o dočasnost (Beránek, 2013, s. 9-11).

Návštěvník x turista x výletník

Za turistu je považována osoba, která stráví mimo své bydliště více než 24 hod., a je vymezována překročením hranic jako domácí a zahraniční turista. Výletník je ten, který se zdrží na navštíveném místě méně jak 24 hod., aniž by zde přenocoval. Turista i výletník jsou účastníky cestovního trhu souhrnně se jedná o návštěvníky (Beránek, 2013, s.17).

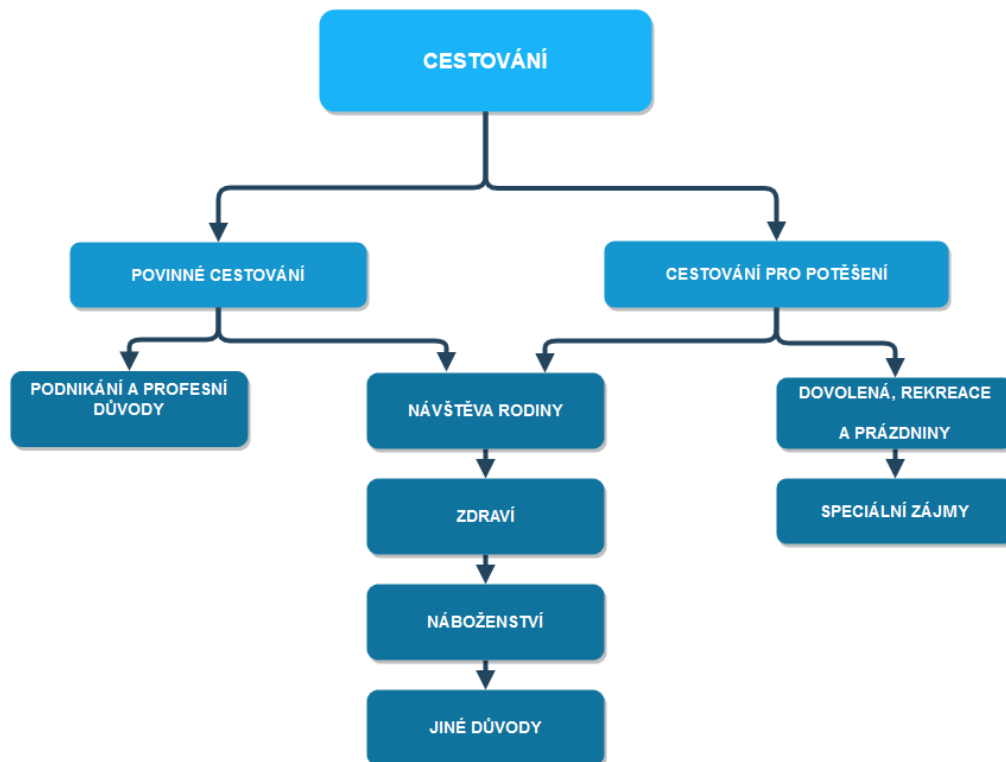
Rekreace x volný čas

Rekreace je činnost (nebo dokonce nečinnost), která je podnikána za účelem radosti, uspokojení a požitku dobrovolně v průběhu volného času. Základní podmínkou rekreace je volný čas.

Volný čas je z psychologického hlediska stav bytí, kdy je v době mimo práci podnikána řada aktivit, za cílem relaxace, potěšení, odpočinku, zábavy. Volný čas je založen na hlediscích popsaných dále:

- ✓ Čas – jenž zbývá po odečtení práce, spánku a dalších denních povinností, jeho vymezení může být pro některé skupiny obyvatel problematické (nezaměstnaní, důchodci).

- ✓ Aktivita – jde o to, jakým způsobem je volný čas využitý. Může se jednat o relaxaci, zábavu, odpočinek, sportovní aktivity, práce, ale jejich cílem by mělo být vždy potěšení, zadostiučinění apod. Přesné vymezení volnočasových aktivit je problematické, protože co je pro někoho zábavou, může druhý jedinec považovat za velkou. Předchozí limity, kdy byl cestovní ruch omezen na rekreaci a návštěva rodiny a přátel, jsou nyní rozšířeny tak, aby zahrnovaly širokou škálu účelů.
- ✓ Stav mysli – tento úhel pohledu spočívá ve významu každého jednotlivce jakou váhu volnému času připisuje a jak k němu přistupuje a umí tento čas využít a strávit. U nespokojených a problematických jedinců nemusí být volný čas žádoucí a může být spíše přítěží než přínosem (Jakubíková, 2012, s. 16, 17).



Obrázek 1 – Důvody cestování (Jakubíková, 2012, vlastní zpracování)

Cestovní ruch má proti ostatním odvětvím řadu specifíků:

- ✓ Velká podmíněnost politicko – správními podmínkami
- ✓ Jeho produkt službu nelze skladovat
- ✓ Je velmi citlivý na výkyvy ekonomiky, v době hospodářské recese je cestování na prvním místě, kde se šetří finančními prostředky
- ✓ Je závislý na přírodních podmínkách, svázán s kvalitou přírodního prostředí
- ✓ Rozmíst'ování podniků dle kritéria disponibilních zdrojů

- ✓ Sezónní charakter poskytovaných služeb
- ✓ Vysoký podíl lidského výrobního faktoru
- ✓ Vyznačuje se vysokou cenovou elasticitou poptávky (Jakubíková, 2012, s. 21)

1.2 Systém cestovního ruchu

Cestovní ruch představuje rozsáhlý, nesourodý trh, s výrazným podílem služeb, tvořený stranou poptávky a stranou nabídky. Poptávku na trhu cestovního ruchu tvoří jedinci, kteří mají zájem cestovat, někteří z povinnosti (služební a obchodní cesty, návštěvy rodiny) jiní za zábavou a odpočinkem. Nabídku vytváří celá řada ekonomických subjektů ať už vlastní podniky cestovního ruchu nebo ostatní podniky s nepřímým vztahem na cestovní ruch. (Beránek 2013, s. 36-37) Klasifikace dle CZ NACE nevyčleňuje cestovní ruch jako samostatné odvětví národního hospodářství. V první úrovni je zastoupeno v různých sekcích jako mnohooborové odvětví. Dle Beránka (2013, s. 27) se o něm mluví jako o „průřezovém odvětví“, protože se na něm podílí celá řada oborů národního hospodářství a lidské činnosti.

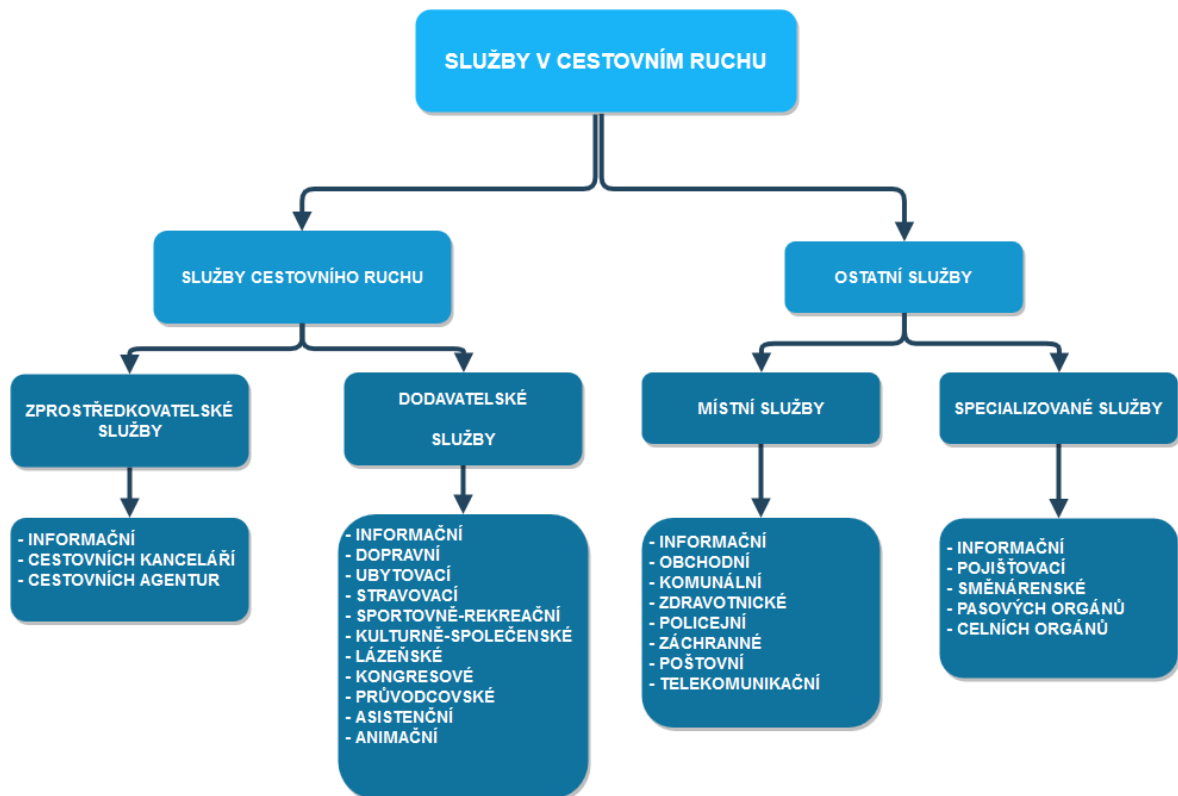
Jakubíková (2012, s. 19) rozděluje cestovní ruch na dva subsystemy:

- ✓ návštěvník
- ✓ místa a podniky, které navštíví

Tyto subsystemy jsou dále ovlivňovány nadřazeným systémem znázorněným na obrázku 3. Beránek (2013, s. 19) objasňuje trh jako systém prvků, mezi kterými jsou určité vazby a přidává ke dvěma subsystemům Jakubíkové ještě třetí a tím je prvek, jako předmět cestovního ruchu.

Ekonomické činnosti s přímým a bezprostředním vztahem k cestovnímu ruchu:

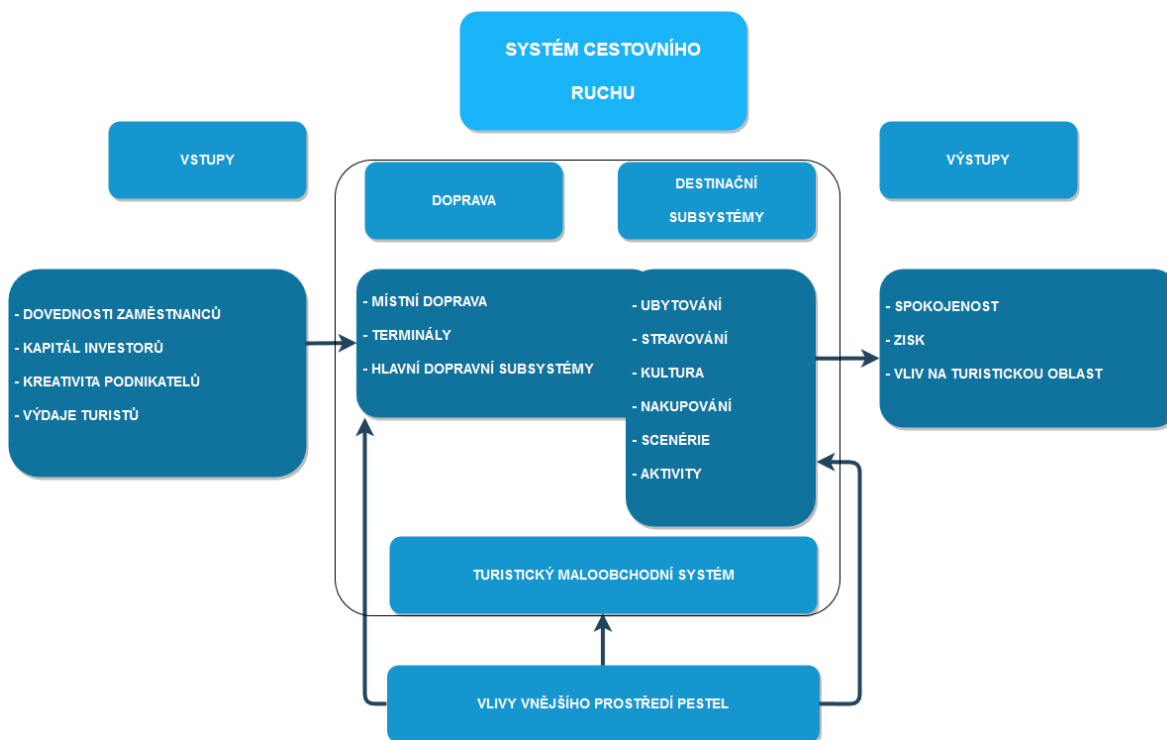
- ✓ Pozemní, vodní a letecká doprava
- ✓ Ubytování
- ✓ Stravování a pohostinství
- ✓ Činnosti cestovních agentur a cestovních kanceláří
- ✓ Pořádání konferencí a hospodářských výstav
- ✓ Provozování kulturních zařízení
- ✓ Činnosti knihoven, archivů, muzeí, botanických a zoologických zahrad, přírodních rezervací a obdobných turistických zajímavostí
- ✓ Sportovní, zábavní a rekreační činnosti (Beránek, 2013, s. 28, 35)



Obrázek 2 – Služby v cestovním ruchu (Jakubíková, 2012, vlastní zpracování)

Základní předpoklady rozvoje cestovního ruchu:

- ✓ Svoboda člověka cestovat
- ✓ Volný čas
- ✓ Dostatek finančních prostředků
- ✓ Politická situace daného státu (Jakubíková, 2012, s. 16)



Obrázek 3 – Systém cestovního ruchu (Jakubíková 2012, vlastní zpracování)

1.3 Typologie cestovního ruchu

Pro podrobnější náhled na cestovní ruch je v tabulce 1 znázorněna typologie cestovního ruchu v členění dle klasifikačních hledisek (Jakubíková, 2012, s. 19). Drobná a Morávková (2010, s. 11) člení typologii cestovního ruchu ještě dle formy – souhrn motivací vedoucí k uskutečnění cesty a dle druhu – způsob realizace. V kritériích dle formy nalezneme jeden ze specifických druhů cestovního ruchu motivovaný zdravím a jeho prevencí lázeňský cestovní ruch, který bude popsán dále (Drobná a Morávková, 2010, s. 13-14).

Tabulka 1 – Klasifikační hlediska cestovního ruchu (Jakubíková, 2012)

Klasifikační hlediska	
Základní členění	<ul style="list-style-type: none"> • Domácí • Zahraniční (výjezdový, příjezdový, tranzitní)
Motivace účasti (cíle cesty)	<ul style="list-style-type: none"> • Rekreační • Kulturně poznávací • Vzdělávací • Společenský (přátelý, známí, společenské akce, klubový turismus) • Sportovní • Náboženský

	<ul style="list-style-type: none"> • Zdravotní a léčebný • Motivy: svatba, oslava výročí, dobrodružství, nevšední zážitky, nákupy, politické systémy, vojenské akce aj.
Platební bilance státu	<ul style="list-style-type: none"> • Zahraněční cestovní ruch – aktivní • Zahraněční cestovní ruch – pasivní
Délka pobytu	<ul style="list-style-type: none"> • Krátkodobý • Střednědobý • Dlouhodobý
Způsob organizace	<ul style="list-style-type: none"> • Organizovaný • Neorganizovaný
Počet účastníků	<ul style="list-style-type: none"> • Individuální (1 osoba, rodina) • Skupinový
Věk účastníků	<ul style="list-style-type: none"> • Mládež • Rodiny s dětmi, dospělí • Senioři
Způsob financování	<ul style="list-style-type: none"> • Komerční • Sociální
Prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Město • Venkov • Střediska (areály) cestovního ruchu • Lázně
Intenzita turistických proudů	<ul style="list-style-type: none"> • Stálá • Sezónní • Mimosezónní
Způsob ubytování	<ul style="list-style-type: none"> • Ubytovací zařízení (hotely, motely, penziony, hostely, bostely aj.) • Kempy • Chaty a chalupy • Ubytování v soukromí
Dopravní prostředky	<ul style="list-style-type: none"> • Silniční individuální – automobil, motocykl, kolo • Autobusová, autokarová • Železniční • Lodní • Letecká • Kombinovaná • Vertikální • Městská hromadná doprava
Stravování	<ul style="list-style-type: none"> • Individuální • Společné • Intenzita: snídaně, polopenze, plná penze, all inclusive

2 LÁZEŇSKÝ CESTOVNÍ RUCH

Je formou cestovního ruchu, jehož podmínkou je existence zdravotnického zařízení s nepřetržitou lékařskou službou a přírodní léčivý zdroj. Za přírodní léčebný zdroj je považována minerální léčivá voda, vřidelní plyn, peloid nebo léčivé klimatické podmínky. Česká republika má velký počet přírodních zdrojů a díky tomu je lázeňský turismus významným hospodářským odvětvím. Na lázeňství lze pohlížet dvěma způsoby, jeden jako součást léčebné péče a druhý jako specifický druh cestovního ruchu (Drobná a Morávková, 2010 s.112-113).

Lázeňství (balneology) ve výkladovém slovníku cestovního ruchu definují Pásková a Zelenka jako „*druh cestovního ruchu, účast na němž je charakteristická pobytem v lázních ať již za účelem regenerace, poznání nebo sociálních kontaktů*“ (Sonnková, 2017, s.7).

Dle Smitha a Puczkó je lázeňský ruch charakteristický využitím léčebného zdroje k léčebným procedurám, které jsou zaměřeny především na relaxaci, léčbu a odpočinek pro zlepšení fyzického zdraví (Sonnková, 2017, s.7).

Lázeňská místa přitahují další formy cestovního ruchu, jedná se především o kongresový cestovní ruch, dále o incentivní cestovní ruch (tj. motivační), poznávací cestovní ruch atd. V lázních se koná celá řada společenských a kulturních akcí nad regionálního významu. Jedná se například o filmové, divadelní, hudební a folklorní festivaly, výstavy apod. S lázněmi je spjata také pořádání významných sportovních akcí a událostí jako jsou např. golfové a tenisové turnaje, jezdecké závody atd. Lázeňství je ve své podstatě nejen důležitým článkem v oboru zdravotní péče a prevence, ale i významnou součástí aktivit cestovního ruchu České republiky.

2.1 Předpoklady pro vznik lázní

Vznik přírodních léčebných lázní je podmíněna přítomností přírodních léčebných zdrojů ve formě minerální vody, peloidu, vřidelního plynu nebo klimatických podmínek příznivých k léčení. „*Přírodními léčebnými lázněmi chápeme soubor zdravotnických a jiných souvisejících zařízení sloužících k poskytování lázeňské péče na území se stavem životního prostředí odpovídajícím požadavkům lázeňské péče, na němž, nebo v jehož blízkosti se nacházejí přírodní léčivé zdroje nebo klimatické podmínky příznivé k léčení, stanovený za přírodní léčebné lázně podle lázeňského zákona*“ (zákon č. 164/2001 Sb.).

Dle lázeňského zákona je přírodním léčivým zdrojem přirozeně se vyskytující minerální voda, plyn nebo peloid, které mají vlastnost vhodnou pro léčebné využití a o tomto zdroji je vydáno osvědčení podle tohoto zákona. Peloidem označujeme rašelinu, slatinu nebo bahno. Minerální vodou pro léčebné využití se rozumí přirozeně se vyskytující podzemní voda původní čistoty s obsahem rozpuštěných pevných látek nejméně 1 g / l nebo s obsahem nejméně 1 g / l rozpuštěného oxidu uhličitého či s obsahem jiného pro zdraví významného chemického prvku anebo, která má u vývěru přirozenou teplotu vyšší než 20 °C nebo radioaktivitu radonu nad 1,5 kBq / l. I když dochází i v tomto oboru zdravotní péče ke změnám tyto základní principy zůstávají zachovány. Osvědčení, že se jedná o přírodní léčebný zdroj vydává ministerstvo zdravotnictví, po jeho předchozím prověření.

Dalším předpokladem pro kvalitní lázeňskou péči jsou nezbytné technologické a léčebné vybavení, přítomnost vzdělaného, kvalifikovaného personálu a velkou roli hraje i prostředí lázeňského místa. Pokud jsou splněny podmínky pro lázeňskou péči stanovuje vláda ČR nařízením vlády pro danou obec nebo oblast statut lázeňského místa. Tento statut má za úkol chránit souborem opatření dané místo.

2.2 Význam lázeňství

Lázeňství působí příznivě svou léčbou a prevencí nejen na jedince, ale také na celé národní hospodářství daného státu. Lázeňské subjekty se svým hospodářským výsledkem podílí na tvorbě hrubého domácího produktu, tvoří příjmy do státního rozpočtu. V případě zahraniční klientely jde o významný zdroj devizových příjmů. Lázeňská místa jsou významnými zaměstnavateli a tím přispívají ke snížení nezaměstnanosti v daném místě a celkově tak příznivě působí na příjmy jednotlivých regionů. Pořádáním různých festivalů napomáhají ke kulturnímu a společenskému rozvoji daného regionu.

Pozitiva pro jednotlivce jsou ve zlepšení zdravotního stavu po úrazech, operacích, při chronických onemocněních, přispívají k návratu do pracovní schopnosti, snižují počet pracovních neschopností, napomáhají k návykům správné životosprávy a svým působením na psychickou stránku jedince jsou prevencí vzniku civilizačních onemocnění. (Sonnková, 2017, s. 8 - 9).

2.3 Přírodní léčebné lázně

Přírodní léčebné lázně musí splňovat několik kritérií mimo již zmiňovanou existenci přírodního léčivého zdroje nebo vhodných klimatických podmínek, to jsou přítomnost zdravotnických zařízení využívajících tyto léčivé zdroje, ubytovací a stravovací zařízení, zařízení poskytující společensko – kulturní akce a v neposlední řadě kvalitní zdravotnický personál s nepřetržitou službou. V jednotlivých lázeňských místech se léčí různé choroby dle vyhlášky MZ ČR č.267/2012, o stanovení Indikačního seznamu pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči o dospělé, děti a dorost. Zaměření léčebných lázní na určitá onemocnění je stanoveno dle vhodnosti přírodního léčebného zdroje. Podmínky poskytování lázeňské péče hrazené z veřejných prostředků stanoví zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, v platném znění.

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

Nemoci ovlivnitelné léčbou v lázních rozděluje indikační seznam do 11 skupin:

- I. nemoci onkologické
- II. nemoci oběhového ústrojí
- III. nemoci trávicího ústrojí
- IV. nemoci z poruchy výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí
- V. netuberkulózní nemoci dýchacího ústrojí
- VI. nemoci nervového
- VII. nemoci pohybového ústrojí
- VIII. nemoci močového ústrojí
- IX. duševní poruchy
- X. nemoci kožní
- XI. nemoci gynekologické

Dále tento dokument obsahuje:

- ✓ číslo indikace a diagnózy
- ✓ slovní znění indikace
- ✓ délku ošetrovací doby, případně u dospělých klientů možnost prodloužení lázeňské péče
- ✓ podmínky pro komplexní a příspěvkovou léčbu u dospělých klientů
- ✓ specifické kontraindikace

- ✓ lázeňské místo, kde se indikace léčí
- ✓ přehled léčeben s určením pro věkovou kategorii v případě dětí a dorost (Vyhláška MZ ČR č.267/2012)

2.4 Druhy poskytované lázeňské péče

V zásadě se lázeňská péče rozlišuje dle způsobu úhrady z veřejného zdravotního pojištění na komplexní lázeňskou péči (KLP), kdy se jedná o plně hrazený pobyt a na příspěvkovou lázeňskou péči (PLP), kdy pojišťovna hradí pouze léčebné služby a stravování a ubytování si hradí pojištěnec sám. V případě příspěvkové lázeňské péče může účastník čerpat léčebné služby ambulantní formou, nemá povinnost se ubytovat v lázeňské léčebně (zákon č. 48/1997 Sb).

Lázeňskou péči navrhuje ošetřující lékař, návrh musí být následně schválen revizním lékařem zdravotní pojišťovny. Lázeňská léčba je ukončena závěrečným lékařským vyšetřením, při kterém lékař vystaví výstupní lékařskou zprávu pro ošetřujícího lékaře, který lázně navrhoval (zákon č. 48/1997 Sb.).

Další z možností jsou pobyty, kdy si návštěvníci hradí veškeré náklady spojené s léčbou z vlastních prostředků včetně veškeré léčby. V lázeňství se v posledních letech prosazují nové trendy a tendence. Vedle tradiční základní funkce lázeňství – léčebných pobytů se stále více prosazuje nabídka doplňkových služeb zaměřená na různé typy krátkodobých zdravotních pobytů, tzv. wellness pobytů a programů. Lidé dnes navštěvují lázně nejen z léčebných důvodů, ale také za účelem prevence, odpočinku, relaxace, turistiky apod. Na to vše již dnes flexibilně reagují lázně nabídkou různých pobytových balíčků a doplňkových služeb (Sonková, 2017, s. 17-20).

3 WELLNESS

Zatímco v České republice si lázeňství, i díky hrazené lázeňské péči ze zdravotních prostředků, udržuje svůj původní léčebný charakter, v anglosaských zemích byl vývoj balneologie přerušen a pod pojmem lázně je představován wellness. V současné době s velkým přispěním dařící se ekonomice i naše lázně procházejí změnou a wellness se v nich stále více zabydluje. Co vlastně slovo wellness znamená? Je složen ze dvou sémantických základů well a ness. Výraz WELL-being, (pocit zdraví, pohody) je spojen s výrazem fit-NESS (fyzická zdatnost) a volně se dá slovo wellness přeložit jako „zdraví životní styl, dobrá kondice“ (Krejčí a Hošek, 2016, s.15).

Dr. Eva Blahušová (2005, s.15) definuje wellness jako „*stálé a uvážené úsilí k udržení zdraví a dosažení nejvyšší úrovně životní pohody. Mít vysokou úroveň wellness znamená těšit se dobrému zdraví, být šťastný, být schopen řešit stresové situace, účastnit se náročné fyzické činnosti, být energický, mít dostatek sebedůvěry, milovat a být milován a žít plnohodnotným životem*“.

Hana Cathala (2007), specialista na wellness a lázeňství, v knize Wellness od vnějšího pohybu k vnitřnímu klidu píše: „*Happiness, fitness wellness – slova vyjadřující stav našeho těla, naší mysli či duše. Cítím se šťastný, cítím se fit, cítím se well, tedy cítím se dobře.*“

Definice přijatá Světovou zdravotnickou organizací (WHO) v roce 2000 zní: „*Wellness is the optimal state of health of individuals and groups. There are two focal concerns: the realisation of the fullest potential of an individual physically, psychologically, socially, spiritually and economically, and the fulfilment of one's role in the family, community, place of worship, workplace and other settings*“.

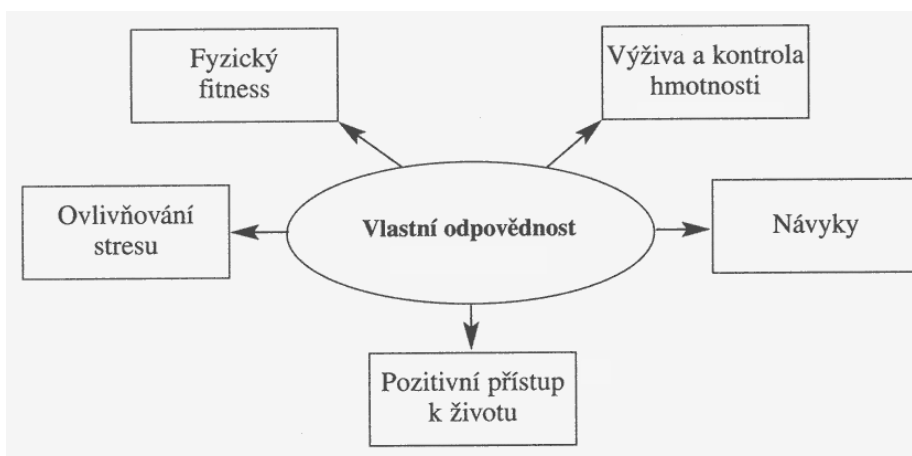
„*Wellness vyjadřuje optimální zdravotní stav jedinců a skupin, přičemž existují dvě klíčové determinanty cílů – jednak realizace plného potenciálu jedince v rovině fyzické, psychické, sociální, ekonomické a mravní, a jednak plnění role v rodině, komunitě, na pracovišti a ve společnosti ve smyslu humánním*“ (WHO,2000, cit. Krejčí a Hošek, 2016, s.16).

3.1 Wellness jako kvalita života

Existuje celá řada definic, z kterých vychází jasná provázanost s fyzickým a psychickým zdravím a kvalitou života. V principu lze wellness chápat jako činnosti, které vedou k uspokojení, k příjemným pocitům a zážitkům a tím k dobré psychické pohodě, která úzce

souvisí s fyzickým zdravím. Vzhledem k tomu, že pocit pohody a uspokojení prožívá každý jedinec jiným způsobem, nelze pevně stanovovat pevný wellness program pro všechny. Do programů wellness lze zařadit cvičení, relaxaci, uklidnění, příjemnou hudbu, zdravou stravu a pozitivní zážitky. (Sonková, 2017, s. 61).

S lázeňskými wellness programy, které uplatňují spíše pasivitu, a ne vždy zdravou stravu je v rozporu teorie amerického lékaře Dunna, který propagoval wellness jako zdravý životní styl, s důrazem na odpovědnost k sobě samému, zdravé stravování, kontrolu stresu, fyzickou zdatnost a ohleduplnost k životnímu prostředí. Uplatňováním jeho principů v každodenním životě je možné dojít vysoké míry spokojenosti, psychické pohody a fyzického a duševního zdraví. Dosažení stavu uspokojení však naráží na současnou realitu hektického způsobu života v dnešní moderní době, s převážně sedavým zaměstnáním a s omezenou u aktivitou dětí a mládežtí (Krejčí a Hošek, 2016, s. 16).



Obrázek 3 - Schéma procesu rozvoje wellness (Blahušová, 2005, s. 22)

3.2 Služby značky wellness

Služby wellness jsou nabízeny ve velkém množství lázeňských míst a hotelů po celém světě. Obchodní a marketinkové oddělení se snaží vymýšlet co nejvíce konkurenčně schopné názvy služeb a procedur, které ale v základu vždy vychází z původních druhů známých procedur. Dochází ke spojování více druhů procedur a k vytváření nových názvů masáží, který jsou prodávány jako různé rituály pro jejich vyšší atraktivnost.

Do základního vybavení wellness center by měl patřit bazén, ale ne ve všech zařízeních je nabízen, Whirlpool, Kneipův chodník, saunový svět s různým typem saun a odpočinkové a relaxační zóny s lehátky k relaxaci. Ve všech prostorech wellness center by měla znít příjemná relaxační hudba (Interní zdroj). V luxusnějších zařízeních je vstup do wellness

centra pro ubytované hosty po celý den již součástí ceny ubytování, v menších zařízeních je i tato služba časována na určitou dobu a hodinu. K dalším velmi oblíbeným službám patří různé druhy masáží od klasických po exotické poskytované domorodými masérkami, perličkové, hydromasážní a přísadové koupele a také různé druhy obkladů (Krejčí a Hošek, 2016, s. 91-93). V lázních, kde je dostupný léčebný zdroj se jako konkurenční výhody využívá i tohoto zdroje, podle druhu k uhličitým, sírným a jodobromovým koupelím a také slatinným a rašelinovým zábalům (Sonková, 2017, s. 27-28). Dalším vhodným rozšířením nabídky služeb může být kosmetické ošetření, které je v dnešní době oblíbené i mužské populace. V souladu s filozofií wellness jako zdravého životního stylu jsou centra nabízející i různé pohybové aktivity, ale toto se příliš nepotkává s poptávkou hostů. Pohybové aktivity jsou spíše vhodným doplněním firemních akcí teambuildingového charakteru (Sonková, 2017, s. 27-28).

Wellness služby jsou poskytovány v rámci:

- ✓ V lázeňských zařízeních – nabídka rozšířena o léčebné pobyty spojené s prohlídkou lékaře a léčebným přírodním zdrojem
- ✓ V hotelích – v současné době mnohá ubytovací zařízení rozšiřují nabídku o wellness služby,
- ✓ Ve specializovaných wellness centrech – zde se jedná o návštěvu bez možnosti ubytování (Sonková, 2017, s. 63–64)

Wellness v hotelích

Pro hotely, které chtějí uspět v současné silné konkurenci, je nutností, aby součástí jejich nabídky byly aspoň základní služby wellness. Rozdělují se pak podle toho, zda je wellness jejich hlavní filozofií, nebo jen doplňkovou službou se rozdělují na:

- ✓ Wellness hotely
- ✓ Hotely s wellness aspekty (Sonková, 2017, s. 64)

Spokojenost hostů ve wellness hotelích je v největší míře ovlivňováno faktory jako jsou kvalitně a profesionálně poskytované služby, příjemný, ochotný a usměvavý personál, chutná strava a důležitou úlohu hraje také poloha a vybavení hotelu (Sonková, 2017, s. 67).

4 KONKURENCESCHOPNOST

Schopnost konkurovat je dle Portera (1982, s. VI. - IX.) snaha o zajištění optimálního postavení podniku a upevnění jejího postavení na trhu správně zvolenou konkurenční strategií. Dle zahraničních autorů Cellini a Soci (1997) není definice konkurenceschopnosti jednoznačná. Sémantický výklad pojmů konkurence, konkurenceschopnost je složitý. Dle Beneše (2006) je vymezení tohoto pojmu problém. Proto bychom mezi pojmy ekonomie hledali vágnější pojem. V anglické literatuře je konkurenceschopnost definována pod výrazy *competitive*, *to compete*, *competition*, *competitiveness*. Samotný původ slova konkurenceschopnost lze odvodit z latinského slova *cumpetere* (Beneš, 2006).

Skokan (2004, s. 60-61) definuje konkurenceschopnost následovně: „*Konkurence firem se odvozuje od konkurenční výhody, kterou firmy získaly svými způsoby výroby a působením na trzích ve srovnání se svými soupeři na trhu.*“

Autoři Cellini a Soci (2002) tvrdí, že koncept konkurenceschopnosti je nepolapitelný, pokud není definován význam konkurence a jeho jednoznačné ukazatele. Konkurenceschopnost není pojmem „ano nebo ne“, ale „fuzzy“. Vždy by měla být definována úroveň, na které je operováno.

Cellini a Soci (2002) definovali tři úrovně konkurenceschopnosti takto:

- a. Makroekonomická konkurenceschopnost
- b. Konkurenceschopnost podniku
- c. Konkurenceschopnost lokálního systému

4.1 Makroekonomická konkurenceschopnost

Makroekonomická konkurenceschopnost je na referenční úrovni státu. Tato úroveň je trochu kontroverzní, jak zmiňuje Krugman (1997) stát nemůže opustit pole působnosti jako podnik, který odejde z byznysu. Makroekonomickou konkurenceschopnost lze měřit několika ukazateli. Například ukazateli ziskovosti a cen. Nejoblíbenější ukazatel ceny je reálný kurz. Jeho zvýšení se považuje za zvyšování konkurenceschopnosti.

Národní konkurenceschopnost (vnější konkurenceschopnost) lze porovnat podle exportní výkonnosti. Země se stává konkurenceschopnou, pokud se v důsledku vývoje cenově-nákladových faktorů zlepšila či zhoršila její schopnost prodeje na zahraničních trzích. Další definice se nezabývají nejen kvantitou, ale také kvalitou produkce. Vnější

konkurenceschopnost je hodnocená podobně jako konkurence u firem – schopnost uspět v zahraničí. Úspěch se měří také indikátory typu objem vývozu a dovozu, výkonová bilance a například komparativními indexy (Cellini a Soci, 2002).

Problematikou konkurenceschopnosti se zabývá Paul Krugman ve své knize *Pop internationalism* (1997). Krugmanovy myšlenky lze shrnout do dvou hlavních bodů. První myšlenka tvrdí, že koncepce národní konkurenceschopnosti je nepolapitelná vzhledem k tomu, že státy nemají žádný konečný výsledek. A také že státy na rozdíl od firem neodcházejí z podnikání bez ohledu na to, zda jsou spokojeni nebo nespokojeni s jejich ekonomickou výkonností. Druhá myšlenka tvrdí, že mezinárodní obchod není hra s nulovým součtem.

Druhou možností, jak se může vyhodnotit makroekonomická konkurenceschopnost státu je agregátní konkurenceschopnost. Tzv. celková neboli agregátní konkurenceschopnost znamená kladnou trajektorii hlavních makroekonomických ukazatelů jako je růst HDP, nárůst životní úrovně či klesající nezaměstnanost. Celkovou konkurenceschopnost nelze hodnotit jen dle absolutních čísel, ale musí se také porovnávat s ekonomikami dalších států (Beneš, 2006).

4.2 Konkurenceschopnost podniku

Nezákladnější referenčním stupněm konkurenceschopnosti je firma na mikroekonomické úrovni. Dle primitivní definice je konkurenceschopná firma taková, která dosáhla pozitivních výsledků při produkci nenulového množství (Beneš, 2006). Nebo také: Firma je konkurenceschopná, zda dokáže obsloužit trh. Pokud ne, v byznyse skončí. Konkurenceschopnost je tedy spíše relativní pojem než absolutní, jak přiznávají autoři (Cellini a Soci, 2002).

Pozitivní zisk je nejzákladnějším ukazatelem, ale celá problematika je daleko obsáhlejší, jak ukazuje (Beneš, 2006). Mezi další ukazatele řadí celkový zisk, zisk na jednotku, průměrné náklady a atd. Poukazuje na fakt, že podstatným faktorem konkurenceschopnosti je trh. Protože dvě totožné firmě na rozdílných trzích vykazují zcela jiné výsledky. Menší potíží konkurenceschopnosti je těžko porovnatelný produkt. Při porovnání stejných produktů mluvíme o homogenním produktu, a tedy dokonalé konkurenci. V opačném případě jde o nedokonalou konkurenci. Nicméně možnost odlišovat se od konkurenčních firem je pro firmy velkým pozitivem, které může vést k vysoké ziskovosti. Za předpokladu,

že jsou schopny díky kvalitě svých produktů dosahovat vyšších přírůstků k nákladům. Trhem je dáno, zda si firma zvolí cestu kvantity či kvality. Vyrábění velkého množství výrobků, či kvalitu jednotlivého kusu. Za nejlepší ukazatel konkurenceschopnosti je potom zisk na jednotku a také rentabilita vlastního jmění. Tento ukazatel je pravděpodobně nejpřesnějším měřítkem hodnocení úspěšnosti firmy na trhu. (Beneš, 2006).

4.3 Konkurenceschopnost lokálního systému

Mezouroveň (angl. meso-level) se používá k označení střední úrovně a agregované makroúrovně. Průmyslový okres a oblast (tj. region) jsou případy lokálního systému. Specifická oblast ležící mezi mikroekonomickou a makroekonomickou úrovní se nazývá systém.

Definice „systému“ by si zasloužila samostatnou kapitolu. Zjednodušeně lze tvrdit, že systém je soubor subjektů, které mají soubor pravidel a minimální soubor cílů. Systém je obecně výsledkem evoluční vzájemné závislosti mezi subjekty a také exogenních faktorů. Systém je relativně samostatný celek, který má svá pravidla a společné cíle (Cellini a Soci 1997).

Dle (Beneš, 2006) základním prvkem systému je především existence veřejných statků, které jsou tvořeny znalostmi a společnými informacemi. Na základě nich vznikají různé externality a ty snižují náklady jednotlivým subjektům – transakční či na inovace. Uspornění inovací zapříčiňuje růst konkurenceschopnosti systému, tak i jednotlivých participujících subjektů. Ačkoli jednotlivci vně systém mohou být staticky efektivnější, dlouhodobé dopady povedou k růstu subjektů systému. Proto se na systém musí nahlížet dynamicky. Systém lze dělit dle sektoru působení nebo geograficky. Za systém se taktéž považují velké korporace, které jsou složeny z dceřiných firem jejichž oblast působení může být rozdílná (Beneš, 2006).

4.4 Konkurenční strategie

Konkurenci lze chápat jako schopnost firmy dosáhnout úspěchu pomocí zvolené konkurenční strategie. Michael E. Porter (1982, s. 35-40) ve své knize *Competitive strategie* definuje tři základní konkurenční strategie:

1. Prvenství v celkových nákladech, klade důraz na snižování režijních i přímých nákladů, zavedení energeticky úsporných zařízení, minimalizaci nákladů na vývoj,

vědu a reklamu, což jí přináší nadprůměrný zisk. Dle Portera je firma nadprůměrným příjmem chráněna před působením všech pěti konkurenčních sil.

2. Diferenciace, je strategie založená na vytvoření služby nebo výrobku, který je ve svém oboru přijímán odběrateli jako jedinečný. Může se jednat o image značky, desing výrobku, kvalitu služeb, zákaznický servis atd.
3. Soustředění pozornosti je strategie zaměřená na konkrétní skupinu odběratelů, kdy výsledkem je jedna z výše popsanych strategií.

Kim a Mauborgne, (2018) ve své knize *Nová strategie modrého oceánu* přináší návod, jak se pomocí pěti kroků stát úspěšnými v podnikání a posunout se do modrých oceánů nevyužitého tržního prostoru. V prvním kroku radí, kde začít a jak si vybrat správné místo a nejlepší tým spolupracovníků. Druhý krok pomáhá pochopit aktuální strategickou situaci, kde se firma nebo odvětví nachází. V třetím kroku seznamuje s nástroji pro hledání nového trhu. Čtvrtým krokem je vytvořit cesty do nově objeveného trhu. Na závěr vybrat nejlepší z cest a vydat se do modrého oceánu úspěšnosti.

V devadesátých letech minulého století a v prvních deseti letech našeho století se objevovaly studie o nové ekonomice, kde měly rozhodovat o úspěchu jiné faktory než v minulosti. Růst dle těchto směrů měl být zajištěn informací a myšlenkou. Dle Kislingerové (2014, s. 4-5) tato vlna přinesla mnoho vědeckých výzkumů, ale ve skutečnosti nepředstavuje nové vývojové stádium v základních vztazích a zákonitostech.

5 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI

PEST analýza

Jedná se o strategickou analýzu makroprostředí. Podstatou je identifikovat pro každou skupinu ty nejrizikovější faktory, které budou ovlivňovat podnik v budoucnu nejvýznamněji.

P – politické – existující a potenciální působení politických vlivů

E – ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky

S – sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace

T – technologické – dopady nových a vyspělých technologií (Slavík, 2014, s. 31)

SWOT analýza

SWOT analýza zahrnuje hodnocení vnitřních faktorů (slabých a silných stránek) a vnějších faktorů (příležitostí a hrozeb), kterou lze uplatnit v každém typu společnosti. Pro svou jednoduchost a komplexnost je oblíbenou metodou manažerů pro hodnocení nejen celé společnosti, ale i dílčích úkolů. Pro vyšší objektivnost je dobré zpracovávat SWOT analýzu v týmech (Slavík, 2014, s. 104-105).

Tabulka 2 – Schéma SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Strengths silné stránky	Weaknesses slabé stránky
Opportunities příležitosti	Threats hrozby

Porterův model pěti konkurenčních sil

Jeho autorem je Michael E. Porter. Je to analýza vlivů a rizik, které hrozí společnosti z vnějšku od pěti subjektů a objektů. Jsou to stávající konkurenti – ovlivňují ceny a množství výrobků, potenciální konkurenti – hrozba vstupu nových konkurentů na trh,

dodavatelé – ovlivňují ceny vstupů, kupující – jejich poptávka po výrobcích nebo službě, substituty – podobný výrobek nebo služba. (Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces), 2016)

Mystery shopping

Jednou z kvantitativních metod průzkumu trhu, která se zařazuje do kategorie pozorování, je mystery shopping. Vystupuje zde mystery shopper – speciálně vyškolený pracovník, který jako fiktivní nakupující zjišťuje kvalitu služeb vlastní nebo konkurenční firmy. Formou dotazování, nakupování, nebo hraní určité role se snaží mystery shopper zjistit co nejvíce informací s cílem odhalit reálné fungování podniku a kvalitu jejích poskytovaných služeb (Výzkumné nástroje, 2015). Předností této metody je její větší objektivita na základě vlastní zkušenosti speciálně vyškoleného pracovníka než v případě rozhovoru nebo ankety, u kterých častokrát dochází ke zkreslení. Výhodou je pro sběr dat použít speciálních technických pomocníků jako je např. pero s diktafonem, nebo chytré hodinky s kamerou. (Švejda, 2018)

Základní pojmy mystery shoppingu:

- ✓ Mystery mailing – výzkum formou emailů
- ✓ Mystery calling – výzkum telefonního zjišťování
- ✓ Mystery Guest – fiktivní výzkum v oblasti hotelových služeb
- ✓ Mystery Client Audit – výzkum ve veřejné sféře, kdy nedochází k nákupu
- ✓ Mystery Working – výzkum k odhalení fungování podniku (Výzkumné nástroje, 2015)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Wellness pobyty spadají do služeb cestovního ruchu, které není z hlediska ekonomického odvětví samostatně zařazeno. Služby mají vzhledem k ostatním oborům výrazná specifika. Jedno ze zásadních pro ekonomický růst společnosti je velká citlivost na výkyvy ekonomiky, v době hospodářské recese lidé nejdříve uspokojují základní potřeby. Jeho rozvoj je závislý na ochotě a možnosti jednotlivců cestovat. V dnešní době si stále více lidí uvědomuje důležitost péče o vlastní zdraví, a tak se stávají wellness služby módní a oblíbenou aktivitou.

Pro správné nastavení konkurenční strategie je nutné, aby management podniku pravidelně analyzoval makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí dané firmy. Konkurence je soutěž, ve které vyhrává ten nejlepší a nejvíce připravený. Pro účely analýz konkurenceschopnosti bylo vypracováno velké množství metod, technik a nástrojů. Patří k nim i výše popsané a použité i v praktické části SWOT a PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a mystery shopping. SWOT analýza zohledňuje vnější i vnitřní faktory. PETS analýza zkoumá vlivy na společnost z vnějšku, ty podnik nemá možnost příliš ovlivňovat, ale může se na ně alespoň přichystat. Velmi objektivní metodou je mystery shopping, který lze ovlivnit jen úmyslně výzkumným pracovníkem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Hotel Alexandria je součástí akciové společnosti Lázně Luhačovice, jako jedno z jejích hospodářských středisek, proto bude nejdříve představena celá společnost. Akciová společnost Lázně Luhačovice, a.s. byla založena jednorázově Fondem národního majetku jako jediným zakladatelem na základě zakladatelské listiny ze dne 30. dubna 1992 ve formě notářského zápisu a je založena na dobu neurčitou.

<i>Obchodní jméno:</i>	Lázně Luhačovice a. s.
<i>Datum vzniku a zápisu:</i>	30. dubna 1992
<i>Spisová značka:</i>	B 809 vedená u Krajského soudu v Brně
<i>Sídlo:</i>	Lázeňské náměstí 436, 763 26 Luhačovice
<i>Identifikační číslo:</i>	463 47 828
<i>Právní forma:</i>	Akciová společnost
<i>Základní kapitál:</i>	100 165 000,- Kč

Společnost je právnickou osobou, která podniká pod svou obchodní firmou. Její základní jmění je rozvrženo do akcií:

- ✓ 100 ks akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč
- ✓ 165 ks akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč

Statutární orgán – představenstvo:	Ing. Eva Kropová – předseda
	MUDr. Eduard Bláha – místopředseda
	Martin Burda – člen
Dozorčí rada:	Ing. Petr Bič – předseda
	JUDr. Helena Pyszková – člen
	Ing. František Bača – člen

Předmět podnikání:

Lůžková lázeňská péče při využití místního léčivého zdroje, ambulantní specializovaná péče a všeobecné praktické lékařství

Správa a využití přírodních léčivých zdrojů

Poskytování ubytovacích služeb

Směnárenská činnost

Podnikání v energetických odvětvích – výroba a rozvod tepla, rozvod elektrické energie

Hostinská činnost

Silniční motorová doprava – vnitrostátní příležitostná osobní

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Masérské, rekondiční a regenerační služby

Provozování solárií

Kosmetické služby

Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2015)

7.1 Charakteristika

Město Luhačovice se nachází v jihovýchodní části České republiky, ve Zlínském kraji, v údolí říčky Štřavnice, obklopené chráněnou krajinnou oblastí Bílých Karpat. Lázně Luhačovice, a. s. jsou největší podnikatelský subjekt v Luhačovicích podnikající v oboru lázeňství a služby s lázeňstvím související. Jako jediná společnost pečuje o vnitřní lázeňské území Luhačovic, o všechny veřejné stavby, infrastrukturu i vývěry minerálních pramenů v něm. I když dnes druhou polovinu lůžek v Luhačovicích nabízejí jiné hotely a penziony, tak břímě udržování lázeňského genia loci Luhačovic nese sama jediná. Proto jí jednoznačně náleží označení Luhačovická jednička (Interní zdroj).



Obrázek 4 - Logo společností Lázně Luhačovice, (Lázně Luhačovice, 2019)

Společnost Lázně Luhačovice je akciovou společností, jejímž hlavním předmětem činnosti je provozování nestátního zdravotnického zařízení. Lázeňské pobyty se uskutečňují formou komplexní a příspěvkové lázeňské péče pro klienty zdravotních pojišťoven nebo jako léčebné, relaxační a wellness pobyty pro hosty z tuzemska a ze zahraničí zajišťované

individuálně, cestovními kanceláři nebo firmami. V Luhačovicích se léčí dospělí i dětsí pacienti trpící nemocemi pohybového, dýchacího a trávicího ústrojí. Léčí se zde také onkologické případy. Nabídku lázeňských pobytů doplňují hotelové pobyty a ubytovací služby poskytnuté v souvislosti s kongresovou činností. Dále poskytuje služby související s lázeňskými pobyty, zejména kulturní a služby cestovní agentury (Lázně Luhačovice, 2019). S počtem téměř 600 zaměstnanců zdravotnických i jiných profesí patří společnost dle průzkumu pro Zlínský deník (2018) k nejznámějším zaměstnavatelům zlínského kraje. Každoročně navštíví Lázně Luhačovice více než 33 000 lázeňských hostů, kteří zde stráví v průměrně 11 dnů a většina z nich se i opakovaně vrací.

7.2 Prameny

Luhačovice nabízejí jedinečné bohatství – přírodní léčivé prameny. Společnost Lázně Luhačovice, a.s. spravuje Vincentku a 9 dalších pramenů Luhačovické minerální vody, které mají vysoký obsah minerálních látek a vynikající proplynění volným oxidem uhličitým. Jejich teplota se pohybuje mezi 10 a 14°C. Jsou považovány za jedny z nejúčinnějších v Evropě. Pomáhají při lázeňské léčbě dýchacího ústrojí, pohybového ústrojí, trávicího ústrojí, oběhového ústrojí, cukrovky i rekondici po onkologické léčbě. Využívají se k pitné kúře, inhalačním procedurám a k uhličitým koupelím. Ročně je zde poskytnuto na 80 000 přírodních uhličitých koupelí a bezmála 200 000 inhalací minerální léčivé vody. Nejznámějším luhačovickým léčivým pramenem je Vincentka. Vincentka je základním inhalačním médiem ve většině inhalatorií v České republice. Její účinek přímo z pramene je ovšem nenahraditelný. (Lázně Luhačovice, 2019)

7.3 Organizační struktura

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti, jejímž prostřednictvím realizují svá rozhodnutí a usnesení akcionáři.

Představenstvo je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti a jedná za společnost. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které nejsou zákonem, stanovami společnosti nebo usnesením valné hromady vyhrazeny do působnosti valné hromady či dozorčí rady.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti. Dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Působnost dozorčí rady je vymezena zákonem o obchodních korporacích.

Generální ředitel řídí společnost v rozsahu pravomocí udělených mu představenstvem, jemuž odpovídá za svou činnost.

Hlavní zásady řízení společnosti:

- ✓ Zásada dodržování zákonnosti a principů právního státu
- ✓ Zásada jediného odpovědného vedoucího
- ✓ Zásada hospodárnosti a maximální efektivity
- ✓ Zásada kvality práce a účelné a efektivní kooperace
- ✓ Zásada „kdo řídí – kontroluje“

Ve vnitřní organizaci společnosti jsou vytvořeny tyto úrovně řízení:

- ✓ Rozhodnutí valné hromady
- ✓ Představenstvo
- ✓ Dozorčí rada
- ✓ Ředitelství společnosti
- ✓ Hospodářská střediska

Ředitelství společnosti zabezpečuje výlučně činnosti, které v zájmu plnění celkového podnikatelského poslání společnosti a v zájmu efektivní činnosti hospodářských středisek je nezbytné nebo ekonomicky výhodné vykonávat centrálně.

Hospodářská střediska společnosti jsou provozní jednotky společnosti, která v rámci úkolů stanovených předmětem podnikání vykonávají léčebnou, ubytovací, stravovací, ekonomickou a technickou činnost. Provozování těchto činností je založeno na principech odpovědnosti za vlastní podnikatelské a ekonomické výsledky, na efektivní podnikavosti a na účelné kooperaci s ostatními hospodářskými středisky. Hospodářské střediska nemají právní subjektivitu, jsou provozními útvary společnosti. Jejich činnost se samostatně plánuje, vykazuje a vyhodnocuje v informační soustavě společnosti.

- ✓ Palace – Morava
- ✓ Dětské léčebny
- ✓ Společenský dům
- ✓ Dům Bedřicha Smetany
- ✓ Alexandria (Organizační řád, 2016)

8 ALEXANDRIA SPA & WELLNESS HOTEL

Hotel Alexandria má bohatou a inspirativní historii, na kterou se snaží navázat a rozvíjet ji. Před 80 lety patřil ke klenotům lázeňských hotelů v republice. Své první hosty přivítal již v roce 1939, je dílem architektů Rudolfa Hraběte a Alexandra Lozovského, po kterém nese také své jméno. Hotel Alexandria daroval Alexandr Lozovský manželce jako svatební dar. Tehdejší tisk považoval stavbu hotelu „za poslední architektonický počín, který Luhačovice povznesl na lázně světového formátu a středisko moderní společnosti.“ Hotel Alexandria navštívilo mnoho významných hostů, diplomatů, akademiků i ministrů. Oblíbeným hotelem byl i pro Vlastu Buriana a spisovatele Milana Kunderu. Stín druhé světové války dolehl i na Alexandrii. Po sezóně v roce 1942 byl zabaven pro vojenské účely. 30. dubna 1945 byla existence hotelu ohrožena. Vincenc Jančařík, tehdejší hotelový vrchní, vzpomíná, jak německá armáda namontovala na nosné sloupy dynamitové nálože. Nakonec však (nejspíš díky objevu zásob dobrého vína ve sklepení) od demolice upustila.

Na nutnou rekonstrukci čekal hotel už léta a akciová společnost Lázně Luhačovice ji pojala velkoryse. Realizace probíhala od 1.7.2008 do 26.11.2010. Ta jí navrátila původní prvorepublikový lesk a obohatila ji o novou moderní budovu s největším luhačovickým wellness centrem. Alexandria je tvořena dvěma vzájemně propojenými objekty. Dvě části – dva světy. Hlavní budova nezapírá svůj zrod za první republiky a hrdě se k ní hlásí. Hosté v ní najdou, jak původní oblíbenou Francouzskou restauraci, tak noční klub, které neodmyslitelně patří k historii hotelu. Nová moderní část je reprezentantem nejmodernějších Superior, Lux, Lux Plus a taky dvoulůžkové apartmá.

Je oblíbeným hotelem, svědčí o tom řada ocenění. Z dosavadních sedmi ročníků soutěže Czech Hotel Awards o nejoblíbenější hotel ve Zlínském kraji zvítězil hotel Alexandria hned šestkrát. (ALEXANDRIA**** Spa & Wellness hotel, 2019)

8.1 Organizační struktura hotelu

Hospodářské středisko se člení na následující provozní jednotky a pracoviště:

- Recepce
- Ubytovací kapacity
- Hotelová restaurace
- Francouzská restaurace
- Lobby bar

- Noční klub
- Wellness provoz
- Technická a provozní údržba

Hotel Alexandria je jedním z hospodářských středisek Lázní Luhačovice, a.s. bez samostatné právní subjektivity. Jeho činnost se samostatně plánuje, vykazuje a vyhodnocuje v informační soustavě společnosti a je základním útvarem, v němž se uplatňují hodnotové vztahy. Jako jediné středisko je závislé pouze na komerčních pobytech, na rozdíl od ostatních středisek, která poskytují i léčebné pobyty hrazené zdravotními pojišťovnami formou komplexní a příspěvkové lázeňské péče. (Provozní řád, 2018)

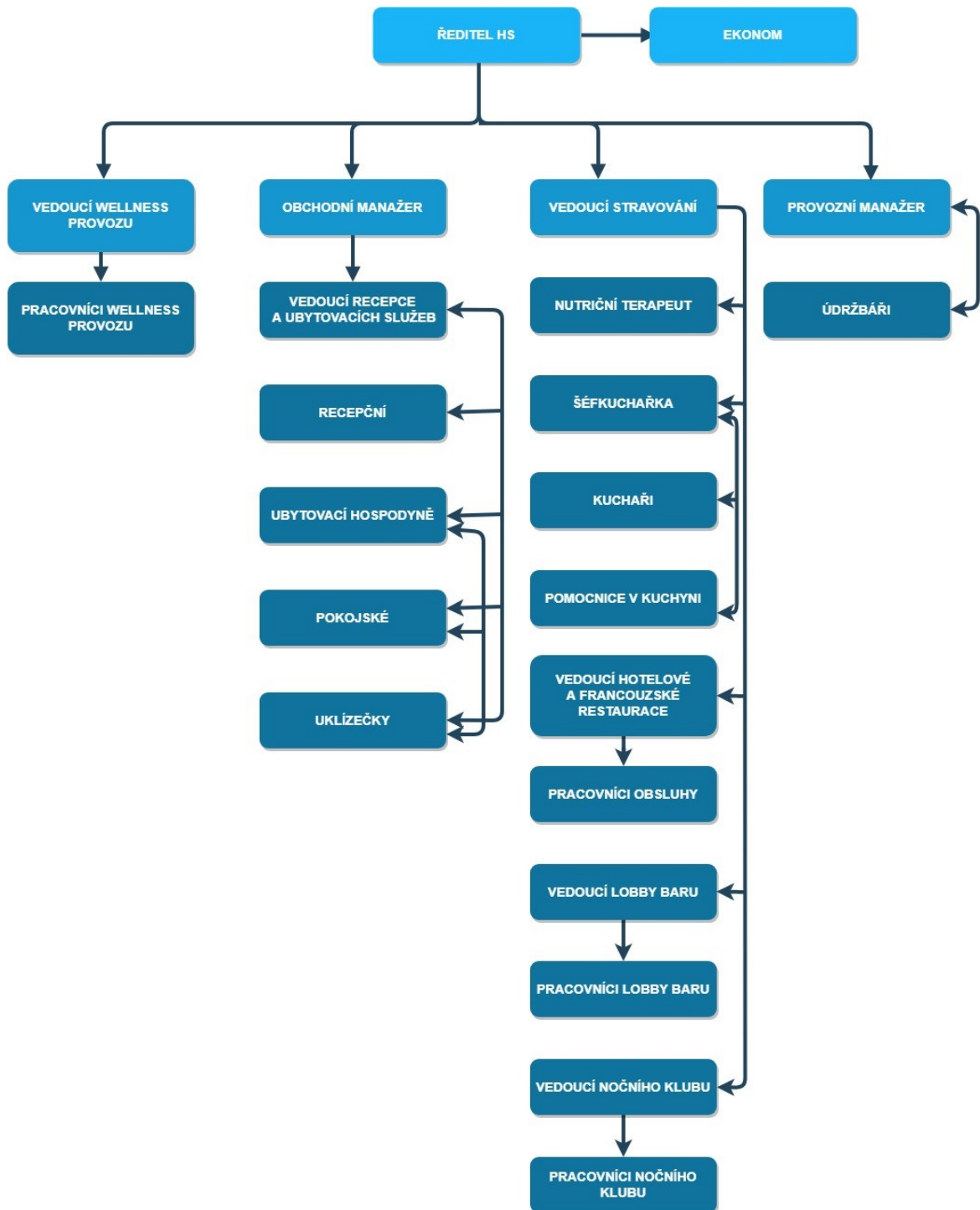
V rámci hospodářského střediska je používáno logo:



Obrázek 5 - Logo hotelu Alexandria (ALEXANDRIA**** Spa & Wellness hotel, 2019)

Výkonné řízení hospodářského střediska:

Výkonné řízení střediska tvoří ředitel střediska, obchodní manažer, ekonom, vedoucí recepce a ubytování, vedoucí stravování, vedoucí wellness provozu a provozní manažer (obrázek č.3).



Obrázek 6 – Schéma organizační struktury hotelu Alexandria (interní materiály hotelu - vlastní zpracování)

8.2 Produktové portfolio

Hosté hotelu Alexandria si mají možnost vybrat z široké nabídky pobytů ať už hotelového typu nebo pobytových produktů sestavených z různých balíčků služeb stravování a léčebných a wellness procedur. V každém typu pobytu včetně hotelového je zdarma celodenní vstup do wellness centra, jehož součástí je bazén s vodním zálivem, masážními tryskami a dvěma protiproudy, whirlpool, Kneippův chodník, saunový svět s parní, bylinkovou a solnou lázní, finskou saunou a laconiem a samozřejmě jsou odpočinkové zóny s lehátky a vyhřívanými lavicemi.

Týdenní pobyty:

- Lázeňská dovolená – host si sám vybírá pět procedur z nabídky wellness centra. 7 nocí / cena od 14 210 Kč
- Medical wellness – léčebný pobyt, procedury dle doporučení lékaře v počtu deseti. 7 nocí / cena od 15 540 Kč
- Relaxační pobyt – šest daných wellness procedur v balíčku a pět inhalací, které host absolvuje v hotelu Palace. 7 nocí / cena od 14 770 Kč
- Top pro každý věk – pět daných wellness procedur v balíčku pobytu. 7 nocí / 13 825 Kč
- Tradiční luhačovická kúra & Wellness – léčebný pobyt, osmnáct léčebných procedur host absolvuje v nedalekém hotelu Palace, které je léčebným zařízením. Součástí pobytu je lékařská konzultace. 7 nocí / cena od 17 430 Kč
- Wellness týden exkluziv – luxusní pobyt, jehož součástí je devět rituálů a wellness procedur. 7 nocí / cena od 17 815 Kč

Pár dní a víkendy:

- Relax & Wellness – pět procedur stanovených v balíčku pobytu, pobyt od neděle do pátku. 4 nocí / cena od 8 260 Kč
- Romantika pro dva – pobyt zaměřený na páry. 3 nocí / cena od 7 080 Kč
- Prodloužený víkend – pobyt od čtvrtku do neděle s třemi danými wellness procedurami. 3 nocí / cena od 7 800 Kč
- Wellness víkend exkluziv – pobyt od čtvrtku do neděle s pěti danými procedurami a rituály. 3 nocí / cena od 9 315 Kč
- Dámská jízda – pobyt pro ženy, odpočinek bez partnerů, bez dětí. 2 nocí a 3 nocí / cena od 4 380 Kč / 6 570 Kč

- Wellness na zkoušku – jedna masáž dle výběru. 2 noci / cena od 4 870 Kč
- Hotelové ubytování – 1 noc / cena od 1 920 Kč

Tematické pobyty:

- Ve víru tance – pobyt s výukou společenského tance pro páry nebo latiny pro ženy, s pěti stanovenými procedurami. 7 nocí / cena do 14 605 Kč
- Velikonoční wellness – pobyt s třemi danými procedurami a velikonočním brunchem. 4 noci / cena od 13 830 Kč
- Silvestrovský wellness – pobyt se čtyřmi danými procedurami, se silvestrovským galavečerem a novoročním brunchem. 6 nocí / cena od 17 580 Kč
- Víkend pro single cestovatele – pobyt se společným a individuálním koučinkem vedený profesionálním koučem, se čtyřmi danými procedurami a dobrovolnými aktivitami. Tento pobyt již ztrácí na atraktivitě a při posledním termínu si ho objednal pouze jeden zájemce. 3 noci / cena od 12 405 Kč

V ceně všech pobytů je ubytování s polopenzí formou bufetu, mimo hotelové ubytování, které zahrnuje pouze snídani, neomezený vstup do wellness a fitness centra a zapůjčení županu. Celoroční katalogová nabídka pobytů je v průběhu roku doplňována sezónními akčními nabídkami. (ALEXANDRIA**** Spa & Wellness hotel, 2019)

8.2.1 Provozní jednotky hotelu Alexandria

Hotelová restaurace

V moderní klimatizované hotelové restauraci jsou podávány pokrmy domácí i zahraniční kuchyně – zahrnuje bufetové snídaně a večeře formou bufetu případně výběrem z menu. Prostory lze využít k pořádání různých akcí nebo školení.

Francouzská restaurace

Francouzská restaurace patří svým historickým nádechem původní podoby 30. let minulého století mezi perly hotelu Alexandria. V elegantním prostředí jsou servírovány vedle vybraných pokrmů také krajové speciality. Jedinečný gastronomický zážitek představuje dohotovování pokrmů přímo u stolu hosta.

Lobby bar

Moderně zařízený interiér lobby baru poskytuje širokou nabídku nápojů, malých pokrmů a dezertů a tím láká k posezení a zpríjemnění si pobytu či všedního dne po celý rok.

Night Club

Vyhlášený noční klub pyšníci se atmosférou první republiky, jež neodmyslitelně patří k historii a počátkům hotelu Alexandria, a který navštívilo nespočet domácích i zahraničních osobností, mezi nimiž byl i král komiků Vlasta Burian. Atmosféru 30. let dokreslují komorní prostory klubu nabízející pravidelné hudební večery. Kromě toho jsou prostory nočního klubu využívány pro privátní akce nebo také jako separátní meeting room pro pořádání školení a seminářů.

Wellness centrum

Veřejný program wellness centra zahrnují společné prostory – bazén, whirlpool, Kneippův chodník, solná, bylinková a parní lázeň různých teplot, finská sauna, laconium, ochlazovací sprchy, ledová studna, relaxační vyhřívané lavice, odpočinkové zóny. Návštěva wellness centra i široká škála individuálně poskytovaných prožitkových a originálních procedur pečující o zdraví, krásu těla a obličej je nabízena také nebytováním hostům.

8.2.2 Návštěvnost

Od znovuotevření hotelu Alexandria, po rekonstrukci v roce 2010 až do roku 2018 bylo uskutečněno 44 024 pobytů. Z toho 21 303 byli klienti, kteří navštívili hotel jedenkrát a opakovaných pobytů bylo 22 721. Na opakovaných pobytech se podílelo 6 773 klientů, tzn. že 24,12 % unikátních klientů se v uvedeném období podílelo na 53,56 % opakovaných pobytech. Z celkového počtu uvedených pobytů bylo 21 % uskutečněno zahraniční klientelou převážně ze Slovenska (62 %). Průměrný věk klientů za poslední tři roky se pohybuje kolem 55 let a průměrně se na hotelu ubytují na 3,4 dny. Celková průměrná obsazenost za rok 2018 se dostala na 59 %. (vnitřní zdroj hotelu)

8.2.3 Ekonomická výkonnost hotelu

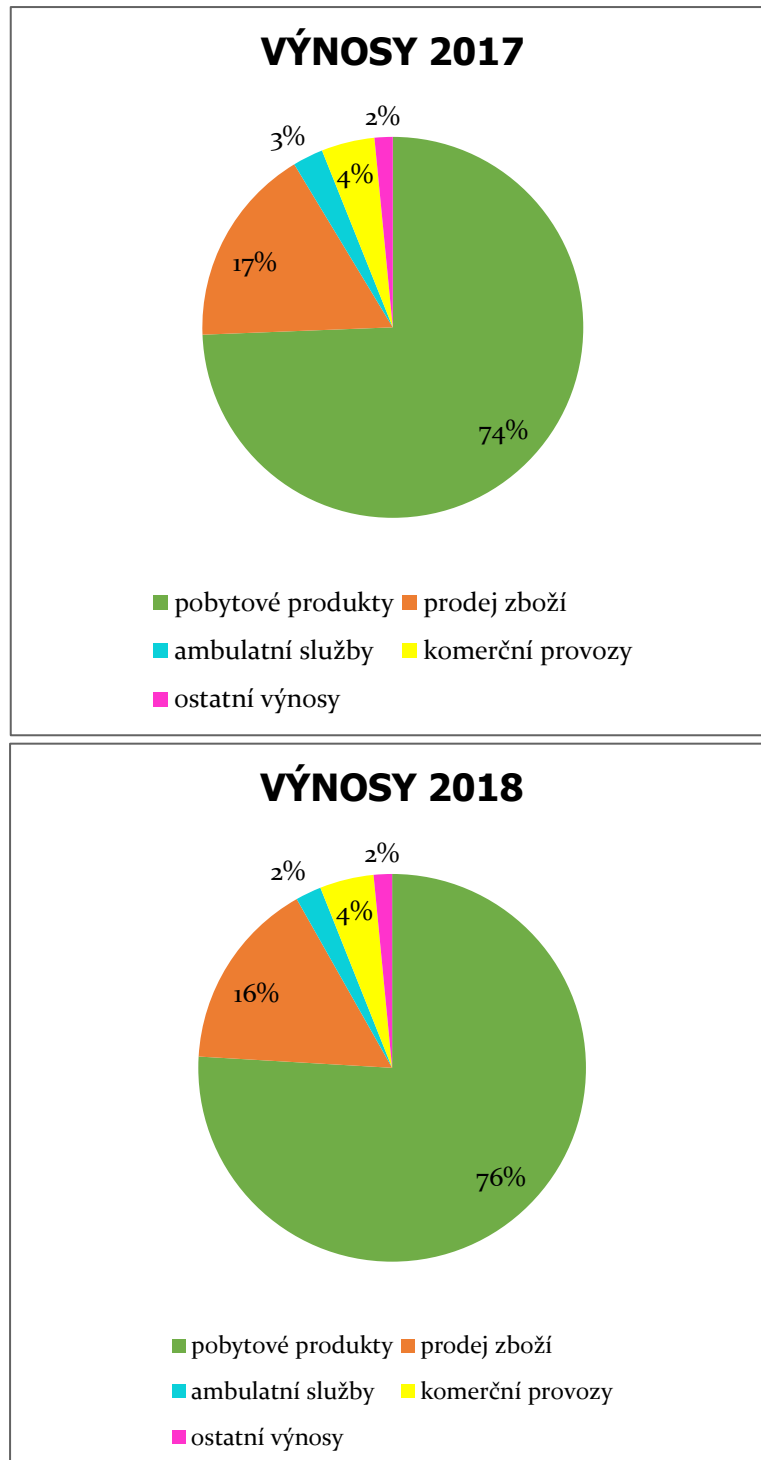
Hotel Alexandria je jedním z hospodářských středisek společnosti Lázně Luhačovice a účetní doklady jsou zveřejňovány za celou společnost, proto budou v bakalářské práci uvedeny jen některé poměrové ukazatele hotelu a nebudou zveřejněny částky výnosů a nákladů. Výsledek hospodaření hotelu ovlivňují vysoké odpisy a v prvních dvou letech sledovaného období se dokonce nacházel v záporných číslech, proto při výpočtu bude používáno ukazatele EBITDA. Až v roce 2016 generoval hotel kladný zisk i po odečtení

nákladů. Počet pobytových dnů i s výnosy a ruku v ruce s náklady od roku 2014 rostou (tabulka č.1).

Tabulka 3- Přehled základních ekonomických ukazatelů (interní materiály - vlastní zpracování)

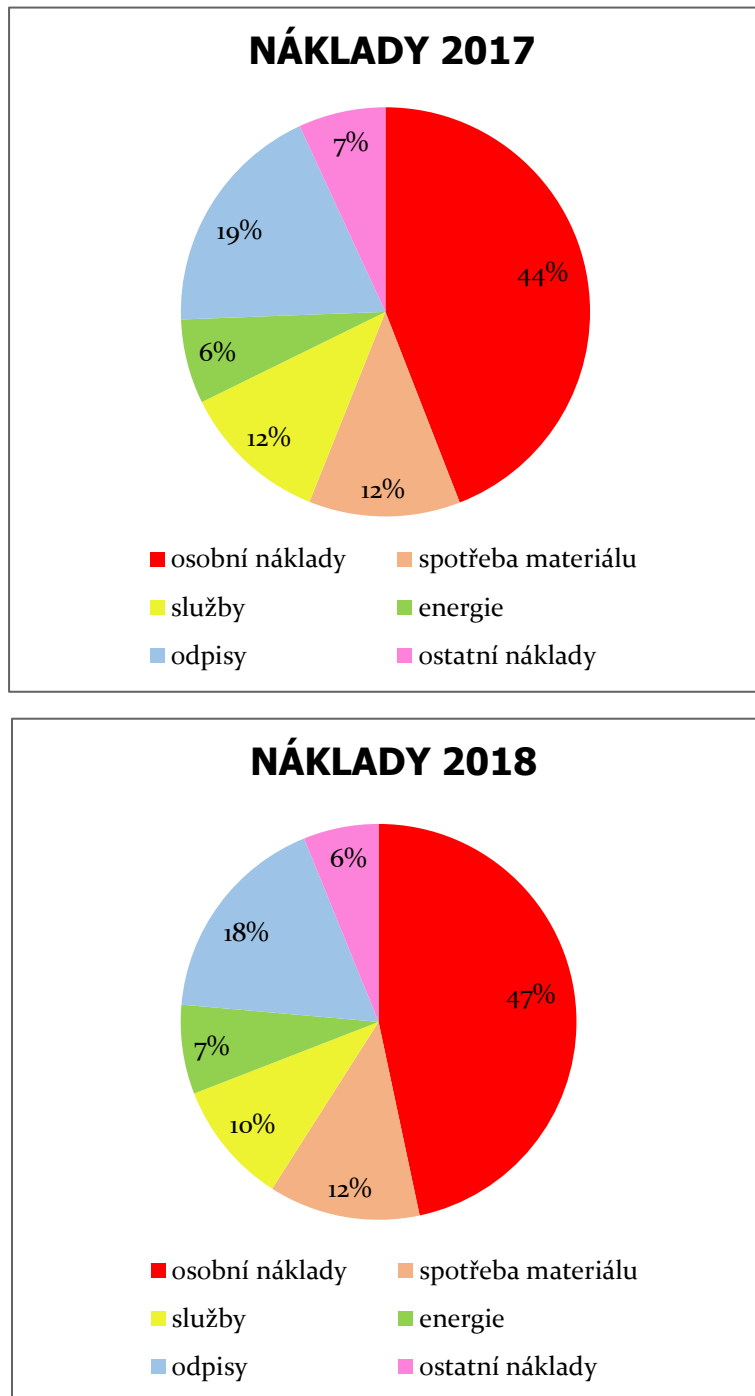
	2014	2015	2016	2017	2018
Počet pobytových dnů	20 613	21 028	21 792	21 712	22 292
Počet zaměstnanců	61	62	63	62	58
% osobních nákladů na výnosech	43	42	41	41	44
průměrná mzda (v Kč/měs.)	17 389	17 974	19 107	20 979	24 190
nárůst 2014 – 2018 %					35 %
EBITDA Marže %	16 %	20 %	25 %	25 %	22 %
Výnosy nárůst	+ 17 %	+ 8 %	+ 11 %	+ 6 %	+ 4 %
Náklady nárůst	7 %	0,2 %	4 %	3 %	5 %

Základní tržby hotelu plynou z pobytových produktů, v roce 2018 to bylo 76 % z celkových výnosů, dále pak 16 % ve stravovacích provozech, 4 % tržby wellness centra ze strany veřejnosti a 2 % prodej procedur (obrázek 8).



Obrázek 7 – Základní struktura výnosů v letech 2017, 2018 (interní materiály – vlastní zpracování)

Na nákladech se nejvýznamněji podílí osobní náklady, v roce 2018 činila tato položka téměř polovinu nákladů o 3 % vyšší proti roku 2017 (obrázek 9) i přesto, že se počet zaměstnanců snížil. Společnost byla nucena reagovat na nedostatek pracovní síly na trhu práce zvýšením průměrné mzdy. Díky tomu i poprvé došlo k většímu nárůstu nákladů než výnosů v porovnání s přechodným rokem. Mzdy ve sledovaném období se zvýšily o 35 % (tabulka 3). (Interní materiály hotelu)



Obrázek 8 – Základní struktura nákladů v letech 2017, 2018 (interní materiály – vlastní zpracování)

9 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI SPA & WELLNESS HOTELU ALEXANDRIA

9.1 Swot analýza

Komplexní SWOT analýza vychází z informací a vlastních zkušeností získaných z detailního poznání podmínek a současného stavu společnosti. Byla zpracována na základě vlastních dennodenních zkušeností ze zaměstnání v hotelu Alexandria, z interních zdrojů vypracovaných ve společnosti a hotelu a z rozhovorů s kolegy z vedoucích pozic.

9.1.1 Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek)

Silné stránky:

- Prostorné a prosvětlené wellness centrum je hlavní výhodou hotelu Alexandria, je momentálně největší a nejlépe vybavené wellness v Luhačovicích. Poskytuje luxusní klidnou relaxaci v dnešní uspěchané době. Výhodou pro ubytované hosty je celodenní vstup do wellness centra v rámci pobytového balíčku. Součástí wellness je, v letošním roce nově vybudovaná, venkovní terasa se dvěma whirlpoolsy. V současné době probíhá zkušební provoz a po slavnostním otevření její celoroční provoz bude velkou příležitostí pro propagaci hotelu.
- Jako jediný hotel v Luhačovicích pro své služby používá unikátní, ručně vyráběnou, 100 % čistou, přírodní aromaterapeutickou kosmetiku Maat, která neobsahuje žádné syntetické vonné, konzervační a barvicí látky, minerální oleje, vazelínu a ani jiné ropné produkty
- Hotel s příběhem – dvě vzájemně propojené budovy symbolizují kosmopolitní prolínání několika svěbytných stylů a kultur. Pokoje moderní části zdobí repliky suvenýrů z dobovatelských tažení Alexandra Velikého. Historická budova nabízí pokoje ve stylu třicátých let minulého století.
- Společnost vlastní přírodní léčebné prameny, zdroj minerální vody doveden přímo do hotelu a používán k uhličitém koupelím a pitné kůře.
- Hotel Alexandria navštívilo mnoho významných hostů, diplomatů, akademiků i ministrů. Oblíbeným hotelem byl i pro Vlastu Buriana a spisovatele Milana Kunderu.
- Hotel je postaven na rozmezí městečka s obchůdky a lázeňské části Luhačovic s kolonádou a hosté to tak mají blízko, jak do města, tak na lázeňskou kolonádu.

- Silnou stránkou bezesporu je i, že je součástí silné společnosti s mnohaletou tradicí a značkou Lázně Luhačovice, a.s. Pro hosty ubytované ve společnosti je poskytována sleva do wellness centra. Alexandria se jim tak dostane do povědomí a mohou být dalšími potencionálními návštěvníky hotelu v příštích letech.

Slabé stránky

- Chybí jazyková mutace webových stránek hotelu, což je základním předpokladem přilákání cizinecké klientely
- V hotelu mohou být ubytovány a navštívit wellness centrum pouze děti nad 12 let. Pro dospělé hosty, kteří opravdu ocení klid a pohodlí bez dětského křiku a dovádění, to může být silnou stránkou. Na druhou stranu jsou tu rodiče a prarodiče, kteří by rádi se svými dětmi hotel Alexandria navštívili.
- Poloha hotelu u hlavní silnice je nevýhodou hlavně v letním období, kdy i přes klimatizaci na pokojích hosté raději větrají a hluk z projíždějících aut je obtěžující.
- Nedostatečné parkoviště u hotelu je největším problémem v nástupních dnech při ubytovávání více hostů v jeden okamžik. Po vyložení zavazadel a odbavení na recepci mají hosté možnost parkovat v podzemním parkovišti nedaleko hotelu za poplatek 120 Kč/den.
- Přístupnost wellness centra i pro neubytované hosty sebou mnohdy přináší větší počet návštěvníků a s tím spojený ruch a hluchnost, na což si stěžují ubytovaní hosté. Pro hotel je tato služba přínosem vyšších tržeb a provozní doba je až od 14:00 hodin, takže ubytovaní hosté mají možnost využít klidu ve wellness centru dopoledne.

9.1.2 Analýzy vnějšího prostředí (příležitostí a hrozeb)

Příležitosti

- Příležitostí je zhoršující se životní styl společnosti, rostoucí zodpovědnost mladé generace za své zdraví a s tím souvisí postupně narůstající zájem o wellness služby.
- Společnost spolupracuje s několika cestovními kancelářemi, které nabízejí ubytování v hotelu Alexandria ve svých katalozích.

Hrozby

- Největší hrozbou pro hotel je současný nedostatek pracovní síly, velká fluktuace zaměstnanců. Mnohdy jsou přijímáni do pracovního poměru pracovníci

s nedostatečnou kvalifikací. Tato hrozba je částečně v některých profesích řešena spoluprací s pracovními agenturami.

- Další hrozbou je možný nástup krizového období a s tím spojený odliv turistů a pokles cestovního ruchu. Právě cestovní ruch je jedním s nejvíce citlivým odvětvím na výkyvy v ekonomice. Je prvním na čem začne obyvatelstvo šetřit finanční prostředky.
- Růst konkurence, atraktivnější nabídka a kvalitnější služby z jejich strany.
- Hrozbu pro společnost představuje i růst mezd v české republice. Společnost zaměstnává téměř 600 zaměstnanců a osobní náklady tak představují vysoký podíl na tržbách.

Tabulka 4 – SWOT analýza hotelu Alexandria (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Největší wellness ve městě • Venkovní terasa s whirlpools • Přírodní kosmetika Maat • Hotel s příběhem • Přírodní léčebný zdroj • Historie hotelu • Poloha hotelu • Součást silné společnosti s tradicí 	<ul style="list-style-type: none"> • Děti nad 12 let • Poloha hotelu u hlavní silnice • Parkovišti u hotelu • Při vyšší obsazenosti hluk ve wellness • Chybějící jazykové mutace webových stránek hotelu
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Narůstající zájem o wellness služby • Růst životní úrovně společnosti • Dobrá spolupráce s cestovními kancelářemi 	<ul style="list-style-type: none"> • Sílicí konkurence • Citlivost sektoru cestovního ruchu na zhoršení v ekonomice • Možný nástup krizového období • Nárůst mezd v ČR • Nedostatek zaměstnanců

9.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tuto analýzu makroprostředí jsem si zvolila pro její komplexnost. Věnuje se vyjednávací síle dodavatelů a odběratelů, hrozbě nových konkurentů a substitučních výrobků a také rivalitě mezi stávajícími konkurenty.

Vliv dodavatelů

Společnost Lázně Luhačovice, jejíž součástí je i hotel Alexandria, vybírá dodavatele centrálně. Spolupracuje tedy s několika významnými dodavateli energií, hotelových materiálů, zdravotnických prostředků, doplňkových služeb, jako je praní ložního a osobního prádla a apod. V současné době probíhají na oddělení nákupu nová výběrová řízení s dodavateli. Cílem je větší centralizací nákupu dosáhnout u dodavatelů množstevních slev a v některých případech snížit množství nakupovaných položek. Na základě jejich nabídky, ceny a kvality má společnost zájem optimalizovat náklady. Dodávající subjekty se již dnes snaží svým odběratelům zajistit další přidané hodnoty jako jsou slevy, odměny za věrnost a další bonusy. Vzhledem k jedinečnosti služeb je nevyhnutelné, aby měl hotel Alexandria své vlastní dodavatele pro některé zboží a služby například již zmiňovaná kosmetika Maat. Vyjednávací sílu dodavatelů tedy můžeme považovat na méně významnou, neboť přechod k jinému dodavateli není nijak problematický a nákladný.

Vliv odběratelů

Odběratele představují klienti hotelu, ať už ubytovaní nebo návštěvníci restauračních zařízení a wellness centra. Spokojenost hostů je proto pro hotel nejdůležitějším úkolem a cílem a je podmíněna mimo jiné kvalitními službami a příjemným personálem. Oslovit právě uchazeče o práci a přesvědčit je, aby se rozhodli pracovat právě pro hotel Alexandria je vzhledem k aktuálnímu nasycení trhu práce pro společnost čím dál více složitější.

Celá společnost Lázně Luhačovice je na odběratelích závislá, jelikož jejich útrata za poskytnuté služby pro ni představuje zdroj příjmů. Spokojení hosté se do hotelu v budoucnu s velkou pravděpodobností vrátí a jsou tou nejlepší reklamou. Skutečností, která představuje asi největší výhodu v rámci odběratelské síly, je stále rostoucí trend péče o zdraví. Nevýhodu v rámci odběratelské síly je citlivost odvětví na ekonomickou situaci. Lidé určitě nepojedou na wellness pobyt, pokud nebudou mít uspokojeny své základní potřeby.

Nová konkurence

Vzhledem k tomu, že wellness se těší stále větší oblibě, tak hrozba vstupu nových konkurentů na trh stále existuje. Bariérou pro vstup do tohoto odvětví ale určitě jsou nemalé počáteční investice, vybudování dobrého jména a boj již se zavedenou konkurencí. Hotel Alexandria proto musí stále oslovovat nové segmenty potencionálních zákazníků a být schopný případně konkurovat těmto vzniklým subjektům.

Substituční produkty

Pro wellness služby mohou být substitutem poskytované masáže v malých soukromých salonech bez nutnosti ubytování. Dále pak kosmetické salóny a studia. Finančně jsou určitě dostupnější pro širší skupinu obyvatelstva.

Stávající konkurence

Přímo ve městě je konkurence poměrně vysoká, jelikož Luhačovice jsou známým lázeňským místem. Za nejvýznamnějšího konkurenta je považován Augustiniánský dům. Významným konkurentem je resort Valachy s hotelem Lanterna a Grandhotel Tatra oba v nedalekých Velkých Karlovicích. Výhodou pro tyto hotely může být překrásná příroda Beskyd, která skýtá velké možnosti sportovních aktivit, což přitahuje mladší věkovou kategorii klientů.

9.3 PEST analýza

K analýze okolního prostředí hotelu jsem zvolila Pest analýzu, kde jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů:

P – Political - Politicko – právní faktory

Z politického hlediska je pro hotel významné členství České republiky v Evropské unii. Cestovní ruch je podporovanou oblastí Evropské unie. Další nemalou výhodou by představovalo přijetí jednotné evropské měny, pro hotel i zahraniční turisty.

Činnost hotelu ovlivňuje celá řada zákonů, právních norem, vyhlášek města Luhačovice a veškerá legislativa týkající se nejenom hotelnictví a cestovního ruchu obecně, ale také zde spadají zákony týkající se hygieny.

Činnost hotelů v ČR je regulována především zákony:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Dle Vyhlášky č. 238/2011 Sb. o stanovení hygienických požadavků na koupaliště, sauny a hygienické limity písku v pískovištích venkovních hracích ploch probíhá měsíčně kontrola kvality bazénové vody a whirlpoolů, při nesplnění limitů může dojít k uzavření provozu hygienou.

E – Economical: Ekonomické faktory

Důležitými ekonomickými faktory, které ovlivňují provozování ubytovacích zařízení jsou míra nezaměstnanosti, míra inflace, úroveň příjmů a ceny energií. Snížení nezaměstnanosti a růst příjmů obyvatel má pozitivní vliv na lázeňství a wellness služby, lidé jsou ochotni utrácet za dovolené a zážitky. Celkově se v posledních letech ekonomice daří, což přináší dobré hospodářské výsledky i ekonomickým subjektům.

Situace na českém trhu práce se za poslední roky změnila. Nezaměstnanost je na historických minimech. Dle českého statistického úřadu činila míra nezaměstnanosti v únoru 2019 2 %. Inflace obecně definována jako růst cenové hladiny v čase se ocitla na hodnotě 2,3 %. Vývoj inflace zažívá nárůst. Zvyšuje se také minimální a průměrná mzda v ČR. Průměrná mzda dle statistického úřadu meziletečně vzrostla ve 4. čtvrtletí 2018 reálně o 4,7 % na 33 840 Kč.

S – Social: Sociální a kulturní faktory

Vzdělání, zvyklosti a životní úroveň obyvatel jsou všechno faktory, které v posledních dobách ovlivňují wellness služby pozitivně. Významným faktorem se v poslední době stává módnost krátkodobých dovolených s pojených s wellness službami. Hotel Alexandria velmi efektivně přizpůsobuje nabídku pobytových balíčků tomuto trendu. Stále více lidí si v posledních letech uvědomuje důležitost zdraví a bere péči o tělo do vlastní režie. Stále větší množství lidí si v dnešní hektické době touží odpočinout a nechat se hýčkat různými rituály a wellness masážemi.

T – Technological: Technologické faktory

Tato oblast se v dnešní době mimořádně rychle mění a vyvíjí. Pokud chce hotel úspěšně čelit konkurenci musí neustále inovovat a modernizovat své vybavení. Klimatizace, připojení k internetu, bezhotovostní platby, kartový systém pro pohyb hostů v prostoru

budovy, kamerový systém, to vše již dnes neodmyslitelně patří k základnímu vybavení čtyřhvězdičkového hotelu. Velký důraz je také kladený na ekologii. Omezení používání plastových kelímků, brček, třídění odpadu, úspora na praní prádla upozorněním hostů v koupelnách. Jsou hosté, kteří si volí pobyt i dle ekologického chování hotelu.

V případě wellness hotelu, kdy produktem je služba, je důležitá inovace nabídky pobytů a wellness procedur. Sledovat nové trendy ve wellness a dle možností je zavádět do provozu. Hotel Alexandria se snaží hostům nabízet stále nové produkty, v letošním roce je to již zmiňované vybudování nové terasy s venkovními whirlpools, s celoročním provozem a krásným výhledem do okolí. Koupání v teplé vodě má své kouzlo i v zimních měsících, kdy kolem leží bílá sněhová pokrývka.

10 ANALÝZA KONKURENCE

Přímo ve městě Lázně Luhačovice se nachází velké množství ubytovacích zařízení poskytujících různou kvalitu služeb. V největší míře se jedná přímo o hotely společnosti Lázně Luhačovice, a.s., které jsou léčebná zařízení, kde je pobyt hrazen ze všeobecného zdravotního pojištění: Jurkovičův dům****, hotel Palace****, hotel Morava***, Dům Bedřicha Smetany****, Jestřabí***. Konkurentem celé společnosti v léčebné péči je společnost Miramare člen skupiny Royal spa s hotely: Miramare****, vila Antoaneta****, vila Valaška****. Dalším ubytovacím zařízením je hotel Radun****, ale vzhledem k jeho kapacitě 31 lůžek a malého wellness je konkurencí zanedbatelnou, jde spíše o rodinný podnik. Dalšími případnými konkurenty jsou hotely kolem Luhačovické přehrady, které nejsou ale wellness zařízeními: Vyhlička****, Vega****, Adamantino***, Niva***, Harmonie*** a další dva nabízející i wellness centrum ve stejné kategorii jako hotel Alexandria: Augustiniánský dům**** a hotel Pohoda****. V bakalářské práci není možné pro velké množství subjektů analyzovat veškerou konkurenci, proto dle doporučeného vnímání konkurence vedením hotelu budou do analýzy zahrnuty dva Luhačovické hotely, které jsou považovány za nejvýznamnější a dva wellness hotely nacházející se v bezprostřední blízkosti Luhačovic ve Velkých Karlovicích.

1. Hotel Augustiniánský dům****

Za nejvýznamnějšího konkurenta hotelu Alexandria přímo v Luhačovicích je považován Augustiniánský dům. Byl postaven v roce 1902 a sloužil jako lázeňský dům pro kněží a katolické rodiny, nachází se zde i kaple sv. Panny Marie. Exkluzivní hotel nabízí 25 převážně dvouložkových pokojů v moderním designu a pro náročnější hosty luxusní apartmá Leoše Janáčka. Nechybí však ani bezbariérový pokoj a možnost přistýlek a postýlek pro pobyt s dětmi. Součástí hotelu je také restaurace Symfonie s nabídkou zážitkové gastronomie, moderní wellness & spa centrum a sportovní areál LuhaPark. Jeho velkou konkurenční výhodou je hlídané parkoviště přímo u hotelu zdarma. Další výhodou může být jeho rodinná atmosféra a klidné prostředí mimo centrum města. (Augustiniánský dům, 2019)

2. Hotel Pohoda****

Nachází se v krásném prostředí v klidné části lázeňského města Luhačovic, nedaleko známé Pozlovické přehrady. I zde mají hosté parkování u hotelu zdarma. Hotel Pohoda disponuje komfortně vybavenými zrekonstruovanými pokoji ve čtyřhvězdičkovém

standartu. Všechny pokoje jsou plně klimatizovány a jejich součástí je balkon nebo francouzské okno s výhledem na okolní krajinu. Wellness hotel Pohoda má vlastní stylovou restauraci, kde se můžete těšit na moderní gastronomii. Hotel dále disponuje wellness centrem, saunovým světem a relaxačním světem. (Hotel Pohoda, 2014)

3. Grandhotel Tatra****

Grandhotel Tatra se nachází v malebném valašském kraji Beskyd, ve Velkých Karlovicích. Nadstandardní hotelový komplex s konferenčním zázemím a unikátním wellness centrem, poskytující špičkovou gastronomii, založenou na lokálních produktech. Nově zařízené pokoje zajišťují hostům během pobytu veškerou pohodu a luxus. Kvalitní ubytovací a gastronomické služby uspokojí i náročnější klientelu. (Grandhotel Tatra, 2019)

4. Hotel Lanterna****

Stejně jako Grandhotel Tatra se nachází ve Velkých Karlovicích. Spa hotel Lanterna nabízí ubytování v moderních a nadstandardně vybavených pokojích. V rámci Resortu Valachy se zaměřuje na nejnáročnější klientelu, poskytuje nejkomplexnější nabídku služeb zahrnutých v ceně ubytování – snídaní, večeří, neomezený vstup do hotelového relaxačního centra L-Spa a také do Wellness Horal. Nejluxusnější apartmány Suite Spa nabízejí vlastní krb, luxusní vířivou vanu i prostorný sprchový kout, espresso Dolce Gusto. Spa hotel Lanterna nabízí i širokou nabídku exotických masáží a dalších procedur. (Hotel Lanterna, 2019)

10.1 Cenové srovnání pobytů

Kromě klasického hotelového ubytování se snídaní nabízí všechny hotely pobytové balíčky s různou skladbou služeb, procedur a délkou pobytu. V tabulce 3 jsou ceny pobytů přepočítávány na jednu noc za osobu pro lepší přehlednost. Vzhledem k sezónnosti a různým kategoriím pokojů jsou ceny uvedeny v rozmezí nejnižší po nejvyšší cenu. Srovnání cen je orientační, protože každý hotel má v pobytu zařazený jiný počet procedur, různý bonus, dárek atd. U všech pobytů je v ceně polopenze. Z tabulky níže je zřejmé nejvyšší rozpětí cen v Augustiniánském domě, je to z důvodu luxusního prostorného apartmá pojmenovaného po slavném skladateli Leoši Janáčkově, který zde několikrát pobýval. Cenově nejdostupnější je hotel Pohoda v Luhačovicích, který vzhledem ke své největší ubytovací kapacitě může mít problémy s obsazeností.

Tabulka 5 – Přehled cen pobytů (vlastní zpracování)

Kč / noc	Hotel Alexandria	Augustiánský dům	Hotel Pohoda	Grandhotel Tatra	Hotel Lanterna
Počet pokojů	56	26	85	41	49
Kapacita	104	52	169	79+19	93
Hotelové ubytování	1 920–3 060	1 795–4 995	1 372–2 490	1 690–2 510	2 190–3 490
Pobyt 2 až 3 noci víkend	2 470–4 345	2 495–5 495	1 743–2 293	2 780–3 320	2 496–3 663
Pobyty na 4 noci mimo víkend	2 065–2 860	2 247–4 422	1 582–2 272	2 100– 4 056	1 590–2 990
Týdenní pobyty	1 975–3 340	2 495– 5 495	1 285–2 164	3 050–3 590	2 141–3 141

10.2 Porovnání služeb

Spa wellness hotel Alexandria****

Wellness centrum

- ✓ bazén, whirlpool, Kneippův chodník, solná, bylinková, parní lázeň, laconium, finská sauna, ledová studna, vyhřívané lavice a odpočinkové zóny, ručníkový servis
- ✓ vždy v pátek saunové rituály, noční wellness
- ✓ fitness centrum
- ✓ venkovní terasa se dvěma whirlpooly

Provozní doba:

Bazén a whirlpool pro ubytované	07.30 – 21.00	pátek 23.00
Saunový svět pro ubytované	10.00 – 21.00	pátek 23.00
Kompletní wellness centrum pro neubytované	14.00 – 21.00	pátek 23.00

Cena vstupů pro neubytované:

400 Kč – 500 Kč / 2 hodiny

500 Kč – 600 Kč / 3 hodiny

900 Kč / polodenní vstup 14.00 – 21.00

1 000 Kč / celodenní vstup 10.00 – 21.00

Ubytování hosté mají celodenní vstup v ceně ubytování. Při zakoupení procedury 50 % sleva vstupu do wellness centra. Návštěva wellness centra je možná bez předchozího objednání. Vstup povolený dětem od 12 let.

Nabídka procedur (ceník: příloha P I):

- ✓ masáže v délce 25' a 50' – klasická, aromamasáž, plosek nohou, indická masáž hlavy, bambusová, obličej a dekoltu, Havajská, Bali, vonnou svíčkou, teplými lávovými kameny, dolních končetin, proti migréně, anticelulitidní, těhotenská, lifting obličej, anticelulitidní masáž přístrojová
- ✓ koupele v délce 15' a 20' – přírodní uhličitá, perličková s vonnou přísadou, hydromasážní se světelnou terapií, koupelový rituál pro dva
- ✓ obklady v délce 20' – rašelinový, parafinový, včelí vosk
- ✓ Rasul – orientální parní lázeň
- ✓ Wellness pro dva
- ✓ Tělová a obličejové rituály přírodní kosmetikou Maat
- ✓ Zážitek balíčky, dárkové poukazy

Firemní a společenské akce – oslavy, večírky, meetingy, konference, obchodní jednání a podobná setkání, slavnostní či pracovní menu na míru klienta. (ALEXANDRIA**** Spa & Wellness hotel, 2019)

Augustiniánský dům

Wellness centrum

- ✓ bazén, whirlpool, finská sauna, bylinková sauna, solná parní lázeň, mentolová parní lázeň, ochlazovací bazének, vyhřívané odpočinkové lavice, masážní sprchy, meditační a relaxační místnost, fontána, ručníkový servis, občerstvení
- ✓ Zahrada 6 smyslů – letní meditační rituál
- ✓ Saunový rituál – v zimních měsících
- ✓ Meditační jurta – „Péče o duši“
- ✓ Cvičení jógy

Provozní doba:

Bazén a whirlpool pro ubytované	07.30 – 20.00	pá – so 21.00
Saunový svět pro ubytované	11.00 – 20.00	pá – so 8.30 - 21.00
Wellness centrum pro neubytované:	pondělí – čtvrtek	13.00 – 20.00
	pátek – neděle	dle obsazenosti hotelu

<u>Cena vstupů pro neubytované:</u>	pondělí – čtvrtek	490 Kč / 2 hodiny
	pátek – neděle	690 Kč / 2 hodiny

Ubytování hosté mají celodenní vstup v ceně ubytování. Při zakoupení procedury cena vstupu 350 Kč / 2 hodiny. Návštěva wellness centra je možná pouze po předchozím objednání. Zahradka 6 smyslů a meditační jurta pouze pro ubytované hosty.

Nabídka procedur je měněna dle ročního období:

Jarní procedury

Terapeutická masáž duben – posílení jater	60 minut	1 500 Kč
Jarní detoxikační rituál	80 minut	1 800 Kč
Jarní relaxační masáž	50 minut	1 400 Kč
Jarní reflexní masáž	50 minut	1 400 Kč

Speciality

Masáž 6 smyslů	50 minut	1 600 Kč
Augustiniánský celotělový rituál	110 minut	2 200 Kč
Augustiniánská masáž	80 minut	1 800 Kč
Masáž zad sv. Tomáše	50 minut	1 400 Kč
Individuální terapie	50 minut	1 400 Kč

Tradiční masáže a kosmetická ošetření

Orientální masáž nohou	50 minut	1 400 Kč
Masáž lávovými kameny	50 minut	1 400 Kč
Kosmetické ošetření pleti	50 minut	1 400 Kč
Celotělová kosmetická péče	80 minut	1 800 Kč

Firemní a společenské akce – oslavy, večírky, meetingy, konference, obchodní jednání a podobná setkání, slavnostní či pracovní menu na míru klienta. (Augustiniánský dům, 2019)

Hotel Pohoda

Wellness centrum:

- ✓ plavecký bazén, relaxační vířivý bazén, Whirlpool, finská sauna, bylinková sauna, parní solná sauna, tepidarium
- ✓ relaxační prostor s anatomicky tvarovanými lehátky a výhledem do zeleně

Provozní doba Wellness centra:

Bazén	pondělí - sobota	7:00 - 21:00
	neděle	7:00 - 9:00 a 14:00 - 21:00
Saunový svět	pondělí - sobota	11:00 - 21:00
	neděle	14:00 - 21:00
Fitness	pondělí – neděle	7:00 - 21:00

Cena vstupů pro veřejnost neuvedena.

Nabídka a ceník procedur (příloha P II)

Firemní a společenské akce – disponuje konferenčními a jednacími místnostmi až pro 150 osob, má flexibilní prostory s nejmodernějším audiovizuálním a technickým vybavením, vynikající cateringové služby, restaurace, snadné parkování, bezplatné WiFi a specializovaný personál vyhrazený pro vaši akci. (Hotel Pohoda, 2014)

Grandhotel TatraWellness centrum:

- ✓ Wellness zóna 4 druhy saun, relaxační místnost, vířivka, wellness bar, zážitkové sprchy
- ✓ Aqua zóna se sluneční terasou, bazén s vodními atrakcemi a venkovní vířivka
- ✓ Fitness

Provozní doba pro nebytované:

Bazén: 10:00 – 22:00 pondělí od 14.00

Sauny: 11:00 – 22:00 pondělí od 14.00

Děti do 12 let mohou využívat wellness do 18:00 hodin

Ceník vstupu pro nebytované:

Vstup dospělá osoba – neděle až čtvrtek / 3 hod.	590 Kč
Vstup dítě do 12 let – neděle až čtvrtek / 3 hod.	490 Kč
Vstup dospělá osoba – pátek až sobota / 3 hod.	950 Kč
Vstup dítě do 12 let – pátek až sobota / 3 hod.	680 Kč

Nebytovaní hosté, při zakoupení procedury, mají 2 hodinový vstup do wellness zdarma.

Nabídka procedur:

Masáže 50' / cena 1 450 Kč – celková, záda, šíje a ramena, rukou (horní končetiny), bylinková, lávovými kameny, Tuina – tradiční čínská masáž, lymfatická, baňkování, medová, těhotenská, dětská

Thalgo Spa rituály 80' / cena 1 850 Kč – Polynésie, Cold Cream, Limitovaný rituál Zanzibar

Firemní akce a společenské akce – poloha hotelu umožňuje využití vnitřních prostor, ale i venkovního areálu hotelu. (Grandhotel Tatra, 2019)

Hotel LanternaWellness centrum

- ✓ Bazén (plocha 56 m²), whirlpool se slanou vodou (35-37 °C), multifunkční sprchy
- ✓ Finská saunu, parní lázeň, ochlazovací jezírko, vědro ledové horské vody
- ✓ Odpočinková terasu s vyhlídkou a ochlazovací venkovní terasa
- ✓ L-Spa bar s nabídkou čajů, nápojů a prodejem kosmetiky Lakshmi

Provozní doba:

bazén	7.00 – 21.30 hodin
L-Spa	9.30 – 21.30 hodin
Beauty salon:	pondělí, středa, pátek 10:00 - 21:30
Děti do 12 let mohou využívat wellness do 18:00 hodin.	

Ceník vstupu pro neubytované: 590 Kč / 6 hodin

Ubytování hosté hotelu Lanterna celodenní vstup zdarma. Neubytovaní hosté při objednání masáže či kosmetického ošetření ZDARMA / 3 hodiny

Nabídka procedur: Bali masáže, Ayurvédské masáže, Thajské masáže

50' / 1 490 Kč, 80' / 1 990 Kč, 100' / 2 490 Kč

Firemní a společenské akce – obrovskou výhodou je možnost využití konferenčních sálů, ubytovacích kapacit, relaxačních center a služeb všech hotelů v rámci Resortu Valachy (Spa hotel Lanterna, Wellness hotel Horal, hotel Galik, hotel Pod Javorem) v různých cenových relacích. Program tedy může probíhat až na čtyřech místech. Resort Valachy leží ve Velkých Karlovicích při hranicích se Slovenskem v údolí Lésková. (Hotel Lanterna, 2019)

Tabulka 6 – Přehled služeb (vlastní zpracování)

	Hotel Alexandria	Augustiánský dům	Hotel Pohoda	Grandhotel Tatra	Hotel Lanterna
Počet pokojů	56	26	85	41	49
Kapacita	104	52	169	79+19	93
Vybavení pokojů	WI-FI, trezor, televize, minibar, fén, župan, pantofle, telefon, klimatizace ve vybraných pokojích	WI-FI, trezor, televize, minibar, fén, župan, pantofle, telefon, klimatizace, tablet	WI-FI, televize, minibar, fén, župan, pantofle, telefon, klimatizace	WI-FI, trezor, televize, minibar, fén, župan, pantofle, telefon, kávovar, klimatizace	WI-FI, trezor, televize, minibar, fén, župan, pantofle, telefon
Parkování	120,-	zdarma	zdarma	zdarma	zdarma
Gastronomie	Hotelová restaurace	Restaurace Symfonie	Restaurace	Restaurace	Restaurace & Café Lanterna
	Lobby bar			Vinotéka	
	Francouzská restaurace + terasa			Lobby bar	Restaurace vyhlídka
Wellness služby	Bazén, fitness, saunový svět, vyhřívaná lehátka, Kneipův chodník, Whirlpool, terasa s whirlpooly, wellness procedury	Bazén, saunový svět, ochlazovací bazén vyhřívaná lehátka, Whirlpool, terasa, wellness procedury	Plavecký a relaxační bazén, fitness, saunový svět, Whirlpool, terasa, wellness procedury	Bazén, saunový svět, relaxační místnost, wellness procedury, wellness bar, terasa s vířivkami, zážitkové sprchy	Bazén, Finská sauna, ochlazovací jezírko Whirlpool, terasa, wellness procedury
Děti	Od 12 let	ano	ano	ano	ano
Firemní a					

společenské akce	85 osob	50 osob	150 osob	100 osob	250 osob
-------------------------	---------	---------	----------	----------	----------

10.3 Analýza mystery shopping

Pro hlubší analýzu konkurence byla zvolena výzkumná metoda mystery shopping prostřednictvím emailu v hotelích Alexandria, Augustiniánský dům, Pohoda, Grandhotel Tatra, Lanterna. Cílem bylo zjistit, kde některý z konkurentů a za jakou cenu je schopen nabídnout služby, které dle mé zkušenosti v hotelu Alexandria chybí. Jednalo se o nástup mimo standardní nástupní dny pondělí, čtvrtek a pátek a s volným výběrem procedur. Nabídka daných pobytových balíčků je sice pohodlná pro hotely, ale ne vždy vyhovující pro hosty. Ty si sice pobyt nějaký nakonec vyberou, ale pak na místě procedury zkouší měnit za jiné, což z kalkulačních důvodů není umožněno. Také jim mnohdy nevyhovuje množství procedur, protože zvláště za pěkného počasí raději tráví den po vycházkách a výletech a následně by pro ně byla dostačující jen relaxace ve wellness centru.

Na všechny hotely byl poslán email s poptávkou pobytu s nástupem v úterý a odjezdem v sobotu. Odpověď ve všech případech, až na hotel Lanterna, byla vždy do dvou hodin i s nabídkou dle možností hotelu. Pouze z recepce hotelu Alexandria poslali odpověď s odkazem na webové stránky s nabídkou pobytů nebo zaslat email na ubytovací oddělení. Hotel Augustiniánský dům vzhledem ke kapacitě ubytování byl v poptávaném termínu obsazen, ale recepční navrhla uskutečnit pobyt v červenci, kdy měl hotel zatím volnou kapacitu. Moji následnou poptávku termínu v červenci s prosbou nástupu v úterý na čtyři noci neakceptovali a bez dalšího vysvětlení poslali nabídku pouze na pobyt na tři noci s danými procedurami i se zálohovou fakturou. Cena pobytu 16 070 Kč.

Hotel Pohoda hned v první reakci poslal cenově nejvýhodnější nabídku ze všech hodnocených hotelů – hotelového ubytování s polopenzí za 14 440 Kč, ale bez zmínky možnosti objednání procedur. Na následující poptávku po procedurách, nebo výměně procedur z pobytových balíčků, s tím že nám určité procedury nevyhovují, mi bylo sděleno, že procedury objednat nelze a v případě objednávky pobytového balíčku výměna procedur není možná.

Hotel Lanterna poslal cenovou nabídku 27 920 Kč, s individuálním výběrem procedur, které nejsou v ceně zahrnuty a cenově výhodnější pobytový balíček 28 980 Kč i s danými dvěma procedurami. Jako jediní odpověděli až následující den.

Vyhověno v plné výši bylo z Grandhotelu Tatra cenová nabídka zněla na 17 920 Kč s možností dokoupení procedur dle nabídky.

Z hotelu Alexandria poslala recepční odkaz na webová stránky hotelu nebo na ubytovací referentku s kontaktním emailem. V emailové komunikaci má recepce hotelu ve srovnání s konkurencí velké rezervy, jejich odpověď je velmi neprofesionální a neosobní. Dle nabídky online by pobyt vyšel cca 17 280 Kč pouze se snídaní, bez možnosti objednání procedur.

V každém případě se vždy jednalo o cenově nevýhodnou nabídku ve srovnání s pobytovými balíčky s pevně danými procedurami. pobytovými balíčky.

Tabulka 7- Shrnutí výsledků analýzy mystery shopping (vlastní zpracování)

	Hotel Alexandria	Augustiánský dům	Hotel Pohoda	Grandhotel Tatra	Hotel Lanterna
Pořadí odpovědi	4	1	2	3	5
Cena hotelového pobytu	17 280	nebyl nabídnutý	14 440	17 920	27 920
Počet nocí	4	3	4	4	4
Cena pobytu s procedurami	18 252	16 070	16 320	18 826	28 980
Dodržení požadované délky pobytu	ano	ne	ano	ano	ano
Možnost koupení procedur	ano	ano	ne	ano	ano
Možnost výměny procedur	ne	ne	ne	ne	ne
Známkování komunikace*	3	5	2	1	4

* dle subjektivních pocitů ohodnoceno stupnicí 1 – 5, nejlepší je 1

10.4 Zhodnocení konkurence

Při bližší analýze je zřejmé, že každý hotel disponuje nějakou konkurenční výhodou, díky které je právě danou klientelou vyhledáván. Jsou typy osob, kteří dávají přednost odpočinku v klidnějších místech mimo města, a právě pro ně, je jasnou volbou, některý hotel v malebné horské přírodě Beskyd ve Velkých Karlovicích. Resort Valachy s hotelem Lanterna, kde vzdálenost jednotlivých hotelů a wellness center je v okruhu 3,5 km, přímo vybízí sportovně založené osoby k aktivnímu odpočinku. V nabídce pobytů má mimo jiné i sportovně laděné pobyty. Grandhotel se svým konferenčním zázemím se zaměřuje na firemní akce. V gastronomii nabízí široký výběr jídel z lokálních bio surovin, na přípravu jídel tak využívá suroviny vysoké kvality a zároveň podporujeme lokální výrobce. Je zde umožněn i pobyt se čtyřnohým mazlíčkem.

Ti, co nevyhledávají jen klid, ale mají rádi společenské a kulturní akce, dají určitě přednost Luhačovicím. Navíc, díky přírodnímu léčebnému zdroji minerálních pramenů, je zde možné spojit příjemné s užitečným, dovolenou s léčebnou kúrou. Luhačovice žijí. Na každém rohu je možné najít nějakou kavárnu nebo cukrárnu se zahrádkou, kde je možné při procházkách posedět u kávy nebo sklenky vína. V létě jsou venku na kolonádě pořádány různé festivaly a koncerty, které jsou využívány přímo k tematickým pobytům. V Luhačovicích se nachází divadlo s celoročním pravidelným programem, kde hostují i známí umělci z Prahy a krajských divadel.

Augustiniánský dům se nachází v klidnější části Luhačovic, přitom ale stále v dostupné vzdálenosti pěší chůzí na lázeňskou kolonádu i do centra. Management využívá zvláštní atmosféry hotelu i k nastavení pobytových balíčků. Nabízí různé formy meditací a rituálů pod vedením speciálního wellness guru. Zaměřuje je tak na načerpání energie a uvolnění. Další z analyzovaných subjektů je Wellness hotel Pohoda, který se svou polohou nachází uprostřed mezi čistě přírodní atmosférou Karlovických hotelů a městským hotelem Alexandria. Je umístěn 20 minut klidné pěší chůze od luhačovické lázeňské kolonády. Tato poloha je ideální z hlediska klidné relaxace mimo hlavní luhačovické dopravní tahy a také pro dovolenou s dětmi, pro které je tady připravený Dětský ráj s nabídkou různých skluzavek, houpaček, lezeckých stěn a důmyslných dětských prolézaček. Součástí Dětského ráje je pro dospělé návštěvníky terasa „Pohodové osvěžovny“ s výhledem na každou atrakci pro přehled o svých ratolestech. Ubytování hosté mají vstup do ráje zdarma.

Pro hosty vyhledávající kulturní a společenský život vychází svou polohou nejlépe hotel Alexandria v centru Luhačovic. Hotel umožňuje ubytování dětem až od 12 let, takže ho provází ve všech prostorech pohodová atmosféra, což ocení hosté, kteří nemají rádi hluk a dětský křik a raději relaxují v klidném prostředí. Naproti tomu by se určitě našli rodiče i prarodiče, kteří by rádi vzali své děti a vnoučata na dovolenou do hotelu Alexandria. Hotel ale není pro dětskou klientelu připraven. Jeho konkurenční výhodou je bezesporu dostupnost přírodního léčebného zdroje, největší wellness centrum z vybraných konkurentů a jako jediný nabízí i fitness centrum.

10.5 Shrnutí praktické části

Cílem praktické části bylo analyzovat konkurenceschopnost hotelu Alexandria. Za pomoci vybraných analýz byly zjištěny jako první chybějící webové stránky hotelu Alexandria v jakékoli jazykové mutaci, v návrzích bude doporučeno profesionální zpracování překladu do anglického a německého jazyka. Díky analýze mystery shopping bude navržen nový pobytový produkt, který v Luhačovicích nebyl schopný poskytnout ani jeden z analyzovaných hotelů. Cílem tohoto návrhu je přilákat novou klientelu.

Pomocí SWOT analýzy byly odhaleny pozitivní a negativní faktory působící vevnitř hotelu a příležitosti a hrozby z vnější strany hotelu. PEST analýza odhalila makroprostředí hotelu. Rozebrány byly i vlivy odběratelů, dodavatelů, konkurentů, hrozící nové konkurence a substitutů. Dále dle daných možností a dostupností dat byla zhodnocena ekonomická výkonnost hotelu.

K rozboru konkurenceschopnosti byly vybrány dle doporučení ze strany hotelu dva luhačovické hotely a dva hotely z Velkých Karlovic. Nejdříve byla porovnána cena pobytů, následně zhodnoceny i jejich nabízené služby. K analýze posloužila i výzkumná metoda mystery shopping prostřednictvím emailové poptávky po nabídce pobytu ve vybraný nástupní den a délce, s vlastním výběrem procedur.

11 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ

Analýza odhalila tři slabé články v konkurenceschopnosti hotelu Alexandria a níže budou navržena opatření pro marketingové oddělení a pro recepci hotelu, k řešení těchto slabých míst, která přinesou zvýšení konkurenceschopnosti.

11.1 Mutace webových stránek hotelu

Při vyhledávání informací na webových stránkách hotelu k účelům analýzy dat byl zjištěn základní nedostatek, tj. absence jakékoli jazykové mutace webových stránek hotelu Alexandria. Vzhledem k nízké návštěvnosti zahraniční klientely (21 % a z toho bylo 62 % klientů ze Slovenské republiky viz. kapitola č. 7.2.2), doporučuji jako první krok k přilákání hostů ze zahraničí přeložení webových stránek alespoň do anglického a německého jazyka. Samozřejmě je to prvopočátek snahy o přilákání zahraničních hostů a měly by navazovat další kroky marketingového oddělení v hledání nových trhů i v zahraničí formou další propagace hotelu. Domnívám se, že zde má hotel značné rezervy.

Cena překladu webových stránek je dle cenové nabídky firmy Langeo na jejich webových stránkách 280 Kč / normostrana. Při počtu 61 stran webu hotelu Alexandria se jedná o celkové náklady 34 160 Kč. Při průměrné ceně pobytu 3 133 Kč/ den by byla návratnost investice za 11 pobytových dnů, což představuje 3–4 hosty ze zahraničí.

11.2 Návrh na změnu pobytových balíčků

Pobyty nabízí hotel od léčebných, jejichž součástí je lékařská konzultace, po wellness od dvou nocí až po týdenní. V každém pobytu je pevně daný počet a druh procedur, mimo jednoho týdenního „Lázeňská dovolená“, kde mají hosté možnost výběru určeného počtu procedur. Vzhledem k denní komunikaci s hosty a s přihlédnutím k jejich častým požadavkům na výměnu procedur, jsem provedla mystery shopping formou emailové komunikace zaměřený na poptávku pobytu mimo daných pobytových balíčků s libovolným dnem nástupu. Výstupem je zjištění, že ani jeden hotel v Luhačovicích není schopen toto nabídnout. Proto doporučuji zařadit do produktového portfolia pobyt, který by umožnil hostům více svobody ve výběru. Zaměřila bych ho především na možnost neomezeného využití wellness centra s volitelným počtem nocí a nabídkou s odkazem na webové stránky na dokoupení procedur dle vlastního přání. Ne každému vyhovuje časové omezení při čerpání procedur v průběhu dne. Jsou jedinci, kteří raději využijí nabídek infocentra

na jednodenní výlety, nebo se toulají, ať už na kole nebo pěšky, okolní přírodou. Z vlastní zkušenosti také vím, že daná skladba procedur v balíčku není pro všechny vyhovující. Klienti by pak rádi některé procedury měnili, což z kalkulačních důvodů není umožňováno. Tak by si každý mohl navrhnout pobyt na míru. Vzhledem k procentuální obsazenosti hotelu 59 % (viz. kapitola č. 7.2.2) je určitě pro výběr libovolného nástupního dne a délky pobytu prostor.

Navrhované služby pobytu „Wellness po svém“

- ✓ Ubytování od tří nocí s polopenzí formou bufetu
- ✓ 1x láhev sektu (0,75 l) na pokoji v den příjezdu
- ✓ 1x večeře při svíčkách v hotelové restauraci
- ✓ Neomezený vstup na wellness terasu s vířivkami
- ✓ volný vstup do wellness a fitness centra
- ✓ zapůjčení županu
- ✓ hotelové pantofle
- ✓ denně pitná kúra luhačovických minerálních vod

Kalkulační cena dle kategorie pokoje od 2 100 – 3250 Kč. K přímému navýšení investic u tohoto návrhu nedojde, propagace bude zajištěna prostřednictvím centrálního marketingového oddělení celé společnosti Lázně Luhačovice, a.s.

11.3 Návrh na zlepšení písemné komunikace

Z výzkumu mystery shopping také vyplynula neprofesionální odpověď recepčních na poptávku pobytu s odkazem na webové stránky nebo ubytovací referentku. Proto ještě navrhuji malé, ale neméně důležité doporučení, které navíc nevyžaduje investice. Tím je zlepšení komunikace recepčních hotelu a lepší spolupráce s ubytovacím oddělením. V odpovědi na poptávku pobytu uvést odkaz na webové stránky s nabídkou pobytů nebo ubytovací referentku, je jako by hotel o hosta nejevnil zájem a nepotřeboval jej a určitě i mnoho hostů odradí. Vhodnější je odpověď typu: „Vaše nabídka bude předána ubytovací referentce paní Fabušové, která se Vám v nejbližší možné době ozve“ a email jí přeposlat.

ZÁVĚR

Konkurenceschopnost společnosti je důležitou součástí podnikání k dosažení zisků a prosperity. Wellness turistika a cestovní ruch zažívá v současné době obrovský nárůst. Lidé rádi investují do cestování a zážitků své volné finanční prostředky. Tato situace se ale může rychle se změnou ekonomické situace změnit. Proto je důležité pro podniky analyzovat pomocí vhodných metod své konkurenční postavení.

Bakalářská práce byla zaměřena na konkurenceschopnost Spa & wellness hotelu Alexandria v Luhačovicích. V první teoretické části byla zpracována literární rešerše, dle dostupných zdrojů literatury, jako východisko pro zpracování praktické části.

V úvodu praktické části byla představena společnost Lázně Luhačovice, a.s. a následně hotel Alexandria, jako jedno z jejích hospodářských středisek. K analýze konkurenceschopnosti byly využity výzkumné metody SWOT a PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a pro hlubší poznání společnosti byl využit mystery shopping. Po vyhodnocení nejvýznamnější konkurence v blízkém okolí byla provedena pomocí výzkumné metody mystery shopping písemnou formou cenová poptávka pobytu. Hotel Alexandria byl hodnocen k luhačovickým hotelům Pohoda a Augustiniánský dům a k hotelům ve Velkých Karlovicích Grandhotel Tatra a Lanterna. Východiskem pro navržená kritéria cenové poptávky pobytu byly i vlastní zkušenosti ze zaměstnání v hotelu na úseku wellness.

Stanoveného cíle bakalářské práce zvýšení konkurenceschopnosti hotelu Alexandria bylo dosaženo navržením tří vhodných doporučení, pro marketingové oddělení společnosti, sales manažerku hotelu a také pro hotelovou recepci, která povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti hotelu. Prvním doporučením bylo zpracování webových stránek v anglickém a německém jazyce, pro přilákání zahraniční klientely, které je v současnosti v hotelu minimum. Druhým návrhem bylo rozšíření produktového portfolia, o nový typ pobytu, jehož cílem je oslovení nových klientů. Tento typ pobytu v Luhačovicích chybí nebo je možný pouze v rámci cenově nevýhodného hotelového ubytování. Nakonec třetí doporučení vyplynulo z analýzy mystery shopping na zlepšení písemné komunikace s hostem a lepší spolupráci recepce s ubytovacím oddělením. Doufám, že navrhovaná opatření marketingové oddělení a recepce hotelu využije a úspěšně zrealizuje, určitě se o to vynasnažím.

Vhodné by bylo na tuto práci navázat další analýzou pobytového portfolia ve vztahu k zájmu hostů o jednotlivé produkty. Pobyty, o které je nejmenší zájem vyřadit z nabídky a doplnit novými aktuálnějšími produkty. Pro tuto analýzu by bylo vhodné využít McKinsey matice (GE matice).

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting. ISBN 978-80-86724-46-1.

BLAHUŠOVÁ, Eva, 2005. *Wellness: Fitness*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0891-X.

DOSWELL, Roger, 1997. *Tourism: how effective management makes the difference*. Boston: Butterworth-Heinemann. ISBN 07-506-2272-5.

DROBNÁ, Daniela a Eva MORÁVKOVÁ, 2010. *Cestovní ruch: pro střední školy a pro veřejnost*. 2., upr. vyd. Praha: Fortuna. ISBN 978-80-7373-079-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2018. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-547-6.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

KREJČÍ, Milada a Václav HOŠEK, 2016. *Wellness*. Praha: Vysoká škola tělesné výchovy a sportu Palestra. ISBN 978-80-271-0010-1.

KRUGMAN, Paul R., 1997. *Pop internationalism*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press. ISBN 02-626-1133-3.

PORTER, Michael E., 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. ISBN 00-292-5360-8.

SKOKAN, Karel, 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis. ISBN 80-732-9059-6.

SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

SONNKOVÁ, Pavlína, 2017. *Lázeňský cestovní ruch a wellnes*. Opava: Slezská univerzita v Opavě. ISBN 978-80-7510-253-9.

Elektronické zdroje

ALEXANDRIA**** *Spa & Wellness hotel* [online], 2019. Lázně Luhačovice [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.hotelalexandria.cz/>

Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces), 2016. *Managementmania.com* [online]. Wilmington [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

Augustiniáský dům, 2019. *Augustiniáský dům: Spa & garden* [online]. Luhačovice [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.augustian.cz/24748-wellness-a-spa-centrum-harmonie>

BENEŠ, Michal, 2006. Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. *WORKING PAPER* [online]. Brno, **2006**(5), 39 [cit. 2019-05-10]. ISSN 1801-4496. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>

CELLINI, Roberto a Anna SOCI, 1997. La competitività. *DSE Working Paper* [online]. Università di Bologna, **1997**(292), 32 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/159135/1/wp0292.pdf>

CELLINI, Roberto a Soci ANNA, 2002. Pop competitiveness. *PSL Quarterly Review* [online]. **2002**, 30 [cit. 2019-05-10]. ISSN 55.220. Dostupné z: <https://www.rspi.uniroma1.it/index.php/PSLQuarterlyReview/article/viewFile/9905/9787>

Grandhotel Tatra: Wellness & relax, 2019. *Grandhotel Tatra: Wellness & relax* [online]. Velké Karlovice [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.grandhoteltatra.cz/cs/wellness/>

Hotel Lanterna, 2019. *Valachy* [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.valachy.cz/lanterna/>

Hotel Pohoda: O hotelu, 2014. *ZÁLESÍ a.s. Luhačovice* [online]. Luhačovice [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.pohoda-luhacovice.cz/cs/hotel>

Lázně Luhačovice [online], 2019. Luhačovice: Lázně Luhačovice [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.lazneluhacovice.cz/>

ŠVEJDA, Adam, 2018. Jak na mystery shopping?. *Secutek* [online]. Praha [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://secutek.cz/blog/70/jak-na-mystery-shopping-.html>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku [online], 2015. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=553932&typ=PLATNY>

Výzkumné nástroje: Mystery Shopping, 2015. *FOCUS Marketing & Social Research* [online]. Brno: Anything Studio [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.focus-agency.cz/vyzkumne-nastroje/mystery-shopping-77>

Zlínský deník, 2018. *Zlínský deník* [online]. VLTAVA LABE MEDIA a.s., 2018 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://zlinsky.denik.cz/podnikani/zamestnanci-ve-zlinskem-kraji-spokojeni-vetsina-se-ale-poohlizi-po-lepsim-20181112.html>

Zákony

Vyhláška MZ ČR č.267/2012, o stanovení Indikačního seznamu pro lázeňskou léčebně rehab rehabilitační péči o dospělé, děti a dorost

Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, v platném znění

Zákon č. 164/2001 Sb. Zákon o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (lázeňský zákon)

Interní materiály

Organizační řád, 2016

Provozní řád hospodářského střediska Alexandria, 2018

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 – Důvody cestování (Jakubíková, 2012, vlastní zpracování)</i>	14
<i>Obrázek 2 – Služby v cestovním ruchu (Jakubíková, 2012, vlastní zpracování)</i>	16
<i>Obrázek 4 - Schéma procesu rozvoje wellness (Blahušová, 2005, s. 22)</i>	24
<i>Obrázek 5 - Logo společnosti Lázně Luhačovice, (Lázně Luhačovice, 2019).....</i>	35
<i>Obrázek 6 - Logo hotelu Alexandria (ALEXANDRIA**** Spa & Wellness hotel, 2019).....</i>	39
<i>Obrázek 7 – Schéma organizační struktury hotelu Alexandria (interní materiály hotelu - vlastní zpracování).....</i>	40
<i>Obrázek 8 – Základní struktura výnosů v letech 2017, 2018 (interní materiály – vlastní zpracování)</i>	45
<i>Obrázek 9 – Základní struktura nákladů v letech 2017, 2018 (interní materiály – vlastní zpracování)</i>	46

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 – Klasifikační hlediska cestovního ruchu (Jakubíková, 2012)</i>	<i>17</i>
<i>Tabulka 2 – Schéma SWOT analýzy (vlastní zpracování)</i>	<i>30</i>
<i>Tabulka 3- Přehled základních ekonomických ukazatelů (interní materiály - vlastní zpracování)</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 4 – SWOT analýza hotelu Alexandria (vlastní zpracování).....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 5 – Přehled cen pobytů (vlastní zpracování)</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 6 – Přehled služeb (vlastní zpracování).....</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 7- Shrnutí výsledků analýzy mystery shopping (vlastní zpracování)</i>	<i>63</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: CENÍK PROCEDUR HOTELU ALEXANDRIA

Příloha P II: NABÍDKA A CENÍK PROCEDUR HOTELU POHODA

PŘÍLOHA P I: CENÍK PROCEDUR HOTELU ALEXANDRIA

Přírodní uhličitá koupel – tradiční lázeňská procedura	495 Kč / 15 min.
Perličková koupel	380 Kč / 20 min.
Perličková koupel s přísadou vonné esence	445 Kč / 20 min.
Hydromasážní koupel	425 Kč / 20 min.
Hydromasážní koupel s barevnou terapií	445 Kč / 20 min.
Masáž klasická částečná/celková	490 Kč / 25 min. nebo 920 Kč / 50 min.
Masáž aromaterapeutickým olejem	535 Kč / 25 min. nebo 980 Kč / 50 min.
Masáž nohou	490 Kč / 25 min.
Masáž plosek nohou	535 Kč / 25 min.
Masáž vonnou svíčkou	560 Kč / 25 min.
Masáž teplými lávovými kameny	535 Kč / 25 min. nebo 980 Kč / 50 min.
Masáž Bali	535 Kč / 25 min. nebo 980 Kč / 50 min.
Havajská masáž Lomi Lomi	535 Kč / 25 min. nebo 980 Kč / 50 min.
Bambusová masáž	535 Kč / 25 min. nebo 980 Kč / 50 min.
Indická antistresová masáž hlavy	535 Kč / 25 min.
Masáž proti migréně	535 Kč / 25 min.

Masáž obličeje a dekoltu	535 Kč / 25 min.
Lifting obličeje	950 Kč / 50 min.
Anticelulitidní masáž	980 Kč / 50 min.
Těhotenská masáž	535 Kč / 25 min.
Anticelulitidní masáž přístrojová	385 Kč / 25 min.
Parafínový vonný obklad	350 Kč / 20 min.
Rašelinový obklad	400 Kč / 20 min.
Obklad z přírodního včelího vosku	385 Kč / 20 min.
Rasul - orientální parní lázeň	350 Kč / 25 min. / 1 osoba
	600 Kč / 25 min. / 2 osoby
	800 Kč / 25 min. / 3 osoby
	1 000 Kč / 25 min. / 4 osoby
Cvičení na vibrační plošině bez instruktora	80 Kč / 30 min.
Cvičení na vibrační plošině s instruktorem	190 Kč / 30 min.
Diagnostika na bioimpedanční váze	40 Kč / 5 min.
Poplatek za změnu načasované procedury	100 Kč

PŘÍLOHA P II: CENÍK PROCEDUR HOTELU POHODA

Procedura	Kč
Hydromasáž se zábalem	430,-
Perličková koupel se zábalem	430,-
Bylinková relaxační koupel se zábalem	490,-
Humátová koupel s bioinformací	570,-
Antirevmatická koupel se zábalem	570,-
Kleopatřina koupel se zábalem	600,-
Koupel s minerální solí Biotermal	570,-
Ovesná koupel se zábalem	490,-
Vinná koupel se zábalem	570,-
Pivní koupel se zábalem	570,-
Levandulová koupel se zábalem	570,-
Koupel z Magnéziové soli se zábalem	600,-
Suchá uhličitá koupel (1. procedura)	430,-
Suchá uhličitá koupel (každá další procedura)	250,-
Suchá uhličitá koupel (celá kúra - 5 procedur)	1310,-
Kyslíková terapie (1. procedura)	270,-
Kyslíková terapie (každá další procedura)	190,-
Kyslíková terapie (celá kúra - 5 procedur)	1020,-
Inhalace minerální vody Vincentka	170,-
Slatinný obklad na celá záda	320,-
Slatinný obklad na krční nebo bederní páteř	190,-
Parafinový zábal zad a šíje	320,-
Parafinový zábal rukou	190,-
Medovoskový zábal na celá záda	440,-
Infračervená kabina 5min / 15min	120,- / 160,-
Relaxační masáž zad a šíje / celková	340,- / 920,-
Masáž bambuckým máslem	570,-
Regenerační masáž zad a šíje Artrinem	600,-
Masáž zad a šíje vinným nebo medovým olejem	430,-
Aromaterapeutická masáž zad a šíje / celková	430,- / 1050,-
Uvolňující masáž krční páteře	430,-
Masáž lávovými kameny	1400,-
Masáž lávovými kameny celková	2450,-
Masáž zad a šíje magnetickou lžící a valouny	600,-
Masáž zad, šíje a chodidel magnetickou lžící a valouny	1010,-
Masáž zad a šíje teplou svíčkou	600,-
Masáž chodidel, nohou, zad a šíje teplou svíčkou	1020,-
Medová detoxikační masáž	460,-
Čokoládová masáž se zábalem	570,-
Čokoládový zábal celého těla	920,-
Bahenní zábal z Mrtvého moře lokální	260,-
Bahenní zábal z Mrtvého moře zad a paží	570,-
Bahenní zábal z Mrtvého moře celkový	1090,-
Zábal z mořských řas částečný	590,-
Ovesný zábal celého těla	950,-
Vinný zábal celého těla	690,-
Regenerační syrovátkový zábal celého těla	950,-
Reflexní masáž plosky nohy	430,-
Kosmetická lymfodrenáž obličeje a dekoltu	660,-
Ošetření obličeje galvanickou žehličkou	660,-