

Projekt rozvoje využití areálu Vodoléčebného ústavu v Luhačovicích

Bc. Petra Krmíčková

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Petra Krmíčková
Osobní číslo: M22060
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace: Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt rozvoje využití areálu Vodoléčebného ústavu v Luhačovicích

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky z oblasti lázeňství a strategického managementu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav kulturní památky areálu Vodoléčebného ústavu v Luhačovicích a jeho využití.
- Na základě výsledků analýz navrhnete projekt rozvoje využití areálu Vodoléčebného ústavu v Luhačovicích.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027124992.
HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN 9780199662470.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar; VILDOVÁ, Eliška; JANEČEK, Petr a TLUČHOŘ, Jan. *Lázeňství: management a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 9788027124619.
PARNELL, John A. *Strategic management: theory and practice*. Fourth edition. Los Angeles: SAGE, 2014. ISBN 9781452234984.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Vaculčíková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA 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: Petra Krmíčková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je rozvoj využití areálu Vodoléčebného ústavu (nyní Sluneční lázně) v Luhačovicích. V kontextu této práce rozvoj představuje komplexní proces zahrnující implementaci zvolených nástrojů pro úspěšné fungování a propagaci muzea, ve které bude areál přeměněn. Analytická část je zaměřena na zjištění současného stavu skrze rozhovor s ředitelkou Slunečních lázní, dále na průzkum konkurenčních muzeí a konkurenčního prostředí a na určení vnitřních a vnějších faktorů. Tato část se stala východiskem pro praktickou část práce, jejímž výsledkem jsou stanovená východiska pro strategii, definované cílové skupiny, business model muzea a charakteristika marketingového mixu.

Klíčová slova: lázeňství, muzeum, obchodní model, rozvoj, Sluneční lázně

ABSTRACT

The aim of this thesis is the development of the use of the premises of Vodoléčebný ústav (now Sluneční lázně) in Luhačovice. In the context of this thesis, the development represents a complex process involving the implementation of selected tools for the successful functioning and promotion of the museum into which the complex will be transformed. The analytical part focuses on establishing the current situation through an interview with the director of the Sun Baths, as well as researching competing museums and the competitive environment and identifying internal and external factors. This part became the starting point for the practical part of the thesis, which resulted in the established basis for the strategy, defined target groups, the museum's business model, and the characteristics of the marketing mix.

Keywords: balneology, museum, business model, development, Sun Baths

Velmi děkuji vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Zuzaně Vaculčíkové, Ph.D. za její ochotu, cenné rady a čas, který mi věnovala. Dále také děkuji paní ředitelce Slunečních lázní za to, že mi poskytla cenné informace pro zpracování mé diplomové práce.

Poděkování patří také mé rodině a příteli, kteří mne celou dobu podporovali.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 LÁZEŇSTVÍ.....	14
1.1 HISTORIE LÁZEŇSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	15
1.2 PŘÍNOSY LÁZEŇSTVÍ.....	17
2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT.....	18
2.1 FÁZE STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU.....	18
2.2 STRATEGIE.....	20
2.3 HIERARCHIE FIREMNÍCH STRATEGIÍ.....	20
2.4 STRATEGICKÁ VÝCHODISKA.....	22
2.4.1 Vize.....	22
2.4.2 Mise.....	22
2.4.3 Poslání.....	23
2.4.4 Strategické cíle.....	23
3 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRAXI.....	25
3.1 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	25
3.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM – STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S OTEVŘENÝMI OTÁZKAMI.....	28
3.3 BENCHMARKING.....	28
3.4 SWOT ANALÝZA.....	29
3.4.1 Matice IFE.....	29
3.4.2 Matice EFE.....	30
3.5 MARKETINGOVÝ MIX.....	30
3.5.1 Marketingový mix ve službách.....	30
3.6 BUSINESS MODEL CANVAS.....	32
3.7 CPM – METODA KRITICKÉ CESTY.....	33
3.8 RIPRAN.....	33
4 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LÁZNĚ LUHAČOVICE, A.S.	36
5.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	37
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	38
5.3 PŘEDMĚT ČINNOSTI SPOLEČNOSTI.....	39
5.4 AREÁL VODOLÉČEBNÉHO ÚSTAVU.....	40

5.5	ROZHOVOR.....	42
6	ANALÝZA KONKURENCE A KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	45
6.1	CHARAKTERISTIKA KONKURENTŮ.....	45
6.1.1	Městské muzeum Mariánské Lázně	45
6.1.2	Městské muzeum Františkovy Lázně.....	45
6.1.3	Muzeum Karlovy Vary	46
6.1.4	Regionální muzeum v Teplicích	46
6.1.5	Muzeum luhačovického Zálesí	46
6.1.6	Základní údaje o konkurentech	47
6.2	BENCHMARKING	48
6.3	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	56
7	SWOT ANALÝZA MUZEA JANÁČKA A JURKOVIČE V AREÁLU SLUNEČNÍCH LÁZNÍ V LUHAČOVICÍCH	60
7.1	MATICE IFE	63
7.2	MATICE EFE	64
8	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	66
9	VYMEZENÍ VÝCHODISEK PRO TVORBU STRATEGIE.....	67
9.1	STANOVENÍ VIZE, MISE, POSLÁNÍ.....	67
9.2	STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ	68
9.2.1	Hlavní cíl.....	68
9.2.2	Podpůrné cíle.....	69
9.3	DEFINOVÁNÍ CÍLOVÉ SKUPINY	71
9.3.1	Dospělí hosté podstupující léčbu na předpis lékaře nebo jsou samoplátci	71
9.3.2	Dětsí hosté podstupující léčbu především na předpis lékaře	72
9.3.3	Lidé často vystavení stresu vyhledávající relaxaci	73
9.4	BUSINESS MODEL CANVAS	74
9.4.1	Kde se skrývá tržní příležitost.....	74
9.4.2	Hodnotová část modelu.....	75
9.4.3	Kompetenční část modelu	77
9.4.4	Ekonomická část modelu – náklady a výnosy	78
10	CHARAKTERISTIKA ROZŠÍŘENÉHO MARKETINGOVÉHO MIXU.....	79
10.1	PRODUKT	79
10.2	CENA.....	80
10.3	DISTRIBUCE.....	81
10.4	PROPAGACE.....	81
10.4.1	Web	83
10.4.2	Dřevěné brože	84
10.5	LIDÉ	85

11	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	88
11.1	NÁKLADY NA ZAMĚSTNANCE	88
11.2	WEB	89
11.3	TISKOVINY – BROŽURY A LETÁKY A4	89
11.4	CENA VSTUPNÉHO	90
11.5	BROŽE	91
12	ČASOVÁ ANALÝZA	93
13	RIZIKOVÁ ANALÝZA	95
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	100
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	108
	SEZNAM OBRÁZKŮ	109
	SEZNAM TABULEK	110
	SEZNAM PŘÍLOH	112

ÚVOD

V České republice se nachází celá řada kulturních památek, které kvůli nedostatku financí chátrají a hrozí jim, že již nebudou součástí kulturního dědictví pro další generace a budou muset vytvořit místo pro jiné objekty. Po mnoho let tak byly ničeny historické skvosty. Záchranou pro některé z nich může být rekonstrukce a vdechnutí jim nového života ve formě muzea či galerie. Prostředkem, který může pomoci tyto kulturní památky zachránit je využití dotací na jejich obnovu, které mají často v podmínkách využití prostorů pro další účely. Nutno ale podotknout, že i přes využití dotace s sebou nese rekonstrukce stále vysoké náklady.

Společnost Lázně Luhačovice, a.s. se rozhodla touto cestou jít a za pomoci dotace obnovit areál bývalého Vodoléčebného ústavu, který byl ve špatném stavu a přeměnit ho na muzeum. Tato diplomová práce se skládá ze 3 dílčích částí. Z teoretické, která se zabývá poznatky tematického zaměření práce, analytické a projektové části.

Analytická část práce se zabývá popisem současného stavu kulturní památky areálu Vodoléčebného ústavu a budoucími plány o jeho novém využití. Zdrojem informací o budoucím směřování areálu je rozhovor s ředitelkou Slunečních lázní (bývalý Vodoléčebný ústav), který je využit i pro další části práce. Součástí je také analýza konkurence a konkurenčního prostředí skrze benchmarking a Porterův model pěti konkurenčních sil. V závěru je vytvořena SWOT analýza plánovaného muzea.

Projektová část práce využívá poznatky z provedených analýz, které jsou zakomponovány do tvorby business modelu a charakteristiky marketingového mixu. Spolu se strategickými východiskami a cílovými skupinami jsou popsány v rámci této části. Je zde také provedena nákladová, časová a riziková analýza projektu.

Výsledkem této diplomové práce je stanovení východisek pro strategii, tedy vize, mise, poslání a strategické cíle, dále definování cílových skupin, vytvoření business modelu a charakteristiky marketingového mixu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je rozvoj využití areálu Vodoléčebného ústavu v Luhačovicích (nynější název Sluneční lázně). Za účelem obnovení kulturní památky Lázně Luhačovice, a.s. zažádaly o dotaci na obnovu areálu a realizaci muzea Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče. Původní využití objektů areálu bylo na léčebná zařízení, která ale vlivem času a zlepšování technologií tuto funkci již nemohla splňovat. Hlavní pohnutkou rozvoje využití areálu byla tedy záchrana významné kulturní památky a navrácení kulturního života do tohoto areálu. Podpora od Evropské unie byla schválena a bylo nutné dodržet závazný cíl projektu při jeho následném zpracování. V kontextu této práce tedy rozvojem chápeme komplexní proces, který zahrnuje implementaci zvolených nástrojů pro úspěšné fungování a propagaci nového muzea, především nastavení cílové skupiny, strategických cílů, business modelu a také rozšířeného marketingového mixu pro nové muzeum.

Pro uvedení do tématu práce byl proveden průzkum literárních pramenů, zabývajících se tématy jako je lázeňství, jeho historie a přínosy, dále tématem strategického managementu, zahrnujícího například definici východisek pro tvorbu strategie. Součástí teoretické části je také charakteristika vybraných analytických metod, které jsou následně využity v celé práci. Skrze několik kol rozhovorů, které proběhly osobně či emailem s ředitelkou lázní, byl analyzován současný stav a budoucí záměry společnosti s rekonstruovaným areálem.

Výčet metod použitých v analytické části práce je následovný:

- rozhovor s cílem zjistit výchozí informace pro projekt;
- benchmarking s cílem analýzy konkurenčních muzeí v lázeňských městech;
- Porterův model 5 konkurenčních sil s cílem určit, v jakém konkurenčním prostředí se muzeum bude nacházet;
- SWOT analýza s cílem identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro využití v dalších částech práce;
- a IFE a EFE matice s cílem zhodnotit vnitřní a vnější faktory, které mají vliv na úspěch muzea na trhu.

Výše zmíněné metody vytvořily podklad pro zpracování projektové části zahrnující stanovení východisek pro strategii, definování cílových skupin, vytvoření business modelu a charakteristiky marketingového mixu. Na konci projektu je uvedena nákladová analýza,

dále časová analýza prostřednictvím metody CPM a riziková analýza skrze metodu RIPRAN.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LÁZEŇSTVÍ

Lázeňství jakožto způsob využívání přírodních zdrojů, například léčebných minerálních pramenů, je neoddělitelnou součástí cestovního ruchu. Lázeňský cestovní ruch tedy představuje zdravotnická zařízení, využívající přírodních léčivých zdrojů, která mají na člověka blahodárné účinky, ale také dostupnost klidného přírodního prostředí vybízejícího k relaxaci. Důležitým prvkem v lázeňském cestovním ruchu je i společensko-kulturní vyžití v lázeňském místě. (Jakubíková et al., 2019, s.31-34)

Pojem lázeňství zahrnuje v současné Evropě dva směry. První je tradiční, tedy lázeňská léčba opírající se o lékařské zázemí. Tento směr je typický například pro lázeňská zařízení v České republice, Slovensku, Německu či Polsku. Druhým směrem je wellness a s ním související lázeňská turistika, která je typická například pro Španělsko, Francii nebo Itálii. (Pellešová a Kostková, 2015)

Dle Beckové a Kantorové (2021) lázeňství představuje také historii a architektonickou hodnotu lázeňských komplexů, gastronomické zážitky a pestrý společenský život. Od roku 2008 je podpora lázeňství zakotvena v Koncepci státní politiky rozvoje cestovního ruchu v České republice, jelikož podporuje jak fyzickou, tak i duševní rovnováhu a pomáhá regeneraci organismu (Pellešová a Kostková, 2015).

Podle Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR poskytuje lázeňské rehabilitační služby 89 registrovaných subjektů. V roce 2022 zavítalo do lázní v České republice 261 283 klientů, z čehož bylo 43 % osob, podstupujících léčbu v rámci veřejného zdravotního pojištění, 32 % byli tuzemští samoplátci a zbylých 25 % bylo tvořeno cizinci. (Lázeňská péče 2022, 2023)

Lázeňská péče může být realizována v několika variantách, jako komplexní lázeňská péče, příspěvková lázeňská péče, pobyt a léčení na vlastní náklady nebo léčba ambulantní. V průměru nejdelší délka pobytu pacientů je v rámci komplexní lázeňské péče a v roce 2022 činila 24,1 dne. Samoplátci z tuzemska v průměru strávili v lázních v tomtéž roce 6,9 dne. (Lázeňská péče 2022, 2023)

Komplexní lázeňská péče se soustředí na doléčení zdravotních obtíží a zejména jako prostředek pro zamezení vzniku invalidity nebo minimalizaci jejího rozsahu. Obvyklá délka pobytu se pohybuje v rozmezí 21 až 28 dní a je plně hrazena zdravotní pojišťovnou (náklady na léčbu, ubytování a stravování). Příspěvková lázeňská péče slouží pro léčbu chronických onemocnění, pro která nebyla přiznána komplexní lázeňská péče. Léčba probíhá obvykle po

dobu 14 až 21 dní. V tomto případě je pobyt pouze z části hrazen zdravotní pojišťovnou. Pojišťovna hradí jen náklady na léčení, ostatní náklady je pacient povinen si uhradit sám. Pro ambulantní lázeňskou péči je typické pravidelné docházení pacienta na léčbu podle stanoveného harmonogramu. Tato varianta je výhodnou alternativou pro pacienty, kteří chtějí snížit náklady na léčbu. Pro léčbu na vlastní náklady pacienta není typická délka pobytu a pro tyto zákazníky připravují lázeňská zařízení různé nabídky rehabilitačních a relaxačních pobytů. (Jakubíková et al., 2019, s.86-87)

Základní služby poskytované lázeňskými středisky jsou zdravotní a léčebné služby. Ty doplňují ubytovací služby pro hosty a s nimi související stravovací, společenské a sportovní služby, které tvoří doprovodný program k základním službám. (Pellešová a Kostková, 2015)

Jakubíková et al. (2019) rozděluje služby poskytované v lázeňství na léčebné služby, ubytovací služby, stravovací služby, společensko-kulturní služby, sportovně-rekreační služby, komunální služby a služby cestovního ruchu. Například společensko-kulturní služby se dělí na aktivní a pasivní. Aktivní jsou čítárny nebo herny a pasivní jsou návštěvy muzeí, galerií, kina, výstav či divadel. Tyto služby mohou být poskytovány lázeňskými organizacemi či mohou být provozována obcemi.

1.1 Historie lázeňství v České republice

Lázeňství je doménou zejména Evropy, ve zbytku světa se rozvíjelo nerovnoměrně. Nejstarší lázeňskou tradicí v Evropě se může pyšnit Itálie, Německo, Francie, Španělsko a také Česká republika. Slovo lázně v evropských zemích asociuje především léčebné lázeňství, kterým se zabývá vědní disciplína zvaná balneologie. (Jakubíková et al., 2019, s.20)

První písemné zmínky o lázeňství v České republice pocházejí z 15. a 16. století, ale k významnějšímu rozvoji došlo až v 17. a 18. století. V tomto období vznikly první lázně, které se nacházely v Teplicích v Čechách a pyšnily se evropskou důležitostí. (Vystoupil et al., 2017)

K rozvoji lázeňství přispěly v 18. století i inovace v oblasti vědy a techniky a také pokrok ve společenské komunikaci. Podnikatelé se předháněli ve stavbě ubytovacích zařízení a léčebných domů. Díky tomuto konkurenčnímu boji docházelo k odchýlení se od původního léčebného účelu lázní a objevovali se také falešní lékaři, kteří způsobili pokles důvěry klientely v léčené účinky lázeňských procedur. Hlavními klienty v této době byli

aristokraté a vysoce postavení úředníci nebo například bankéři či bohatí obchodníci. (Jakubíková et al., 2019, s.72)

Největší rozvoj lázeňství v České republice byl zaznamenán na přelomu 19. a 20. století, kdy se z největších lázeňských center stávalo i centrum kultury a společenského dění. Toto období do roku 1938 je nazýváno „Zlatým věkem lázeňství“, a to nejen v České republice, ale i v celé Evropě. (Vystoupil et al., 2017)

Během tohoto období docházelo k modernizaci léčebných zařízení a procesů. Provádějí se výzkumy, jejichž poznatky se posléze promítají do léčebných postupů a léčebných kúr. V lázeňských areálech vznikají místa pro konání společenských událostí, jako jsou divadla, galerie, kasina a módní salony. (Jakubíková et al., 2019, s.73)

Do roku 1948 byl rozvoj lázní úzce spojen s ekonomickým rozvojem vlastníků lázeňských areálů, což byly například akciové společnosti nebo pojišťovací ústavy (Vystoupil et al., 2017). Po první světové válce se právě nově vznikající pojišťovny zasadily o to, aby nastal průlom v tom, kdo si může lázeňskou péči dovolit. Z dříve pouze bohaté klientely se lázeňské pobyty staly dostupnými i pro méně majetkově zajištěnou klientelu. Lázeňská zařízení se tedy musela zaměřit i na tuto klientelu. Bylo nutné vybudovat zařízení pro méně náročné zákazníky spolu s nabídkou služeb. (Jakubíková et al., 2019, s.73)

Po druhé světové válce až do roku 1989 docházelo k poklesu významu českého lázeňství. Jednou z hlavních příčin byl poválečný odsun Němců z českého pohraničí. Později došlo také ke znárodnění léčebných pramenů a snížení počtu zahraničních klientů. (Vystoupil et al., 2017)

Během socialistického režimu byly léčebné pobyty v lázních plně hrazeny státem pro pacienty, kteří byli doporučeni lékařem. Po revoluci došlo k dalšímu úpadku lázeňství, který byl v této době způsoben možností obyvatel vycestovat do zahraničí. Úpadek byl způsoben také změnou v pravidlech pro přiznání léčebného pobytu v lázních, již nebyly plně hrazeny. To ale nově přineslo možnost příspěvkového pobytu. Ten spočíval v částečné vlastní úhradě pacienta za léčebný pobyt. (Boleloucka a Wright, 2020)

Privatizace posléze způsobila další změny v lázeňství. Díky ní v roce 1992 vzniklo více než 50 nových lázeňských zařízení, která se transformovala z původních 12 státních lázní. Došlo také k rozšíření nabídky léčebných pobytů o relaxační a regenerační pobyty, díky čemuž se lázeňská péče stala oblíbeným způsobem využití volného času. (Vystoupil et al., 2017)

1.2 Přínosy lázeňství

Becková a Kantorová (2021) rozdělují pozitivní vliv lázeňství do čtyř hledisek, na zdravotní, vědecko-výzkumné, ekonomické a sociální hledisko. Ze zdravotního hlediska lázně pozitivně působí na fyzické i duševní zdraví člověka a působí preventivně proti vzniku chorob, které jsou způsobeny moderním životním stylem. Vědecko-výzkumný aspekt se zabývá vývojem, výzkumem a vzděláváním v ohledu využívání léčivých přírodních zdrojů. Ekonomický vliv lázeňství spočívá v podpoře prosperity regionů, ve kterých se lázně nachází a také podnikatelských subjektů. Posledním pozitivním vlivem je sociální, který podporuje sociální klima regionu, správný životní styl a kulturní vyžití.

Oproti tomu Jakubíková et al. (2019, s. 34-36) dělí lázeňské přínosy do pěti oblastí. Třemi oblastmi se s Beckovou a Kantorovou shoduje, a to v zdravotně-léčebných přínosech, ve kterých také zdůrazňuje prevenci, v ekonomických přínosech a sociálně-kulturních přínosech. Ekonomické přínosy lázeňství rozděljuje na makroekonomické, například významný podíl na tvorbě HDP, podpora zaměstnanosti a investic do infrastruktury, a mikroekonomické, kam se řadí například ekonomická efektivnost lázeňských zařízení. Dále Jakubíková et al. (2019) mezi přínosy řadí i environmentální a regionální přínosy. Environmentální přínosy souvisí s regulačními opatřeními k ochraně životního prostředí. Opatření se týkají zejména hospodaření s energiemi a vodou, údržby pramenů a lázeňských parků a odpadové politiky. Důležitým aspektem je environmentální řízení lázeňských míst a celých regionů a významné investice do technologií, které slouží ke sledování stavu životního prostředí v lázeňských areálech. Posledním přínosem jsou regionální přínosy, které se podílejí na rozvoji regionu, a s tím související odvody lázeňských poplatků, zvyšování návštěvnosti a konkurenceschopnosti lázeňského místa spolu s rozvojem společenského života.

Pellešová a Kostková (2015) nerozdělují přínosy lázeňství do několika oblastí, jako výše uvedení autoři, ale uvádějí, že přínos lázeňství v oblastech veřejného zdraví nelze přesně měřit. Oproti tomu ale podotýkají, že lze sledovat pozitivní vliv na HDP, lázeňská města, obce a regiony, na zaměstnanost, investiční a podnikatelské aktivity a na rozvoj lázeňských zařízení. Například rozvoj lázeňských měst a zařízení přiláká různé skupiny návštěvníků nejen do lázní, ale také do regionu či celé země.

2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Mohamed a Bašar (2023) ve svém článku zmiňují, že podle Mintzberga neexistují definice strategického managementu, na kterých by panovala shoda a je potřeba mít na paměti, že je to oblast, která se neustále vyvíjí.

Podle Jakubíkové et al. (2019) strategický management představuje tvorbu a implementaci záměrů, které se zásadně podílí na rozvoji firmy. Jeho úkolem je formulace strategií a jejich realizace s ohledem na poslání firmy, dlouhodobé cíle a disponibilní zdroje. Strategický management je uskutečňován top managementem či vlastníky firmy a nachází se na vrcholu pyramidy hierarchie úrovní řízení. (Hanzelková et al., 2017, s. 4)

První studie, které se zabývaly strategickým řízením, se nejprve soustředily na identifikaci strategií, které měly vést k dobrým finančním výsledkům. Později byly tyto studie rozšířeny o další faktory jako je například organizační struktura a kultura. (Mohamed a Bašar, 2023)

Strategický management v sobě zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy, formulaci, realizaci a kontrolu strategického plánu. V současné době se do širšího povědomí dostává i pojem „Udržitelný strategický management“, který odkazuje na strategie a procesy podporující nejen výkonnost firmy, ale i udržitelnost životního prostředí. (Parnell, 2014, s. 13, 135)

U malých či středních podniků nemusí být dostatek finančních prostředků pro tvorbu strategického řízení nebo tyto podniky mohou být řízeny vlastníky, kteří si nezakládají na potřebě formálního strategického řízení. Z těchto důvodů je strategický management využíván zejména ve velkých organizacích, pro které byl také primárně vytvořen. (Mohamed a Bašar, 2023)

2.1 Fáze strategického managementu

Dle Fotr et al. (2020, s. 34) se většina autorů shoduje na tom, že strategický management se skládá ze tří základních fází. První fáze je zaměřena na formulaci strategie, druhou fází je implementace strategie a třetí fáze se zabývá hodnocením strategie.

FORMULACE STRATEGIE

Formulace strategie je odpovědností generálního ředitele, který rozhoduje s ohledem na management, představenstvo či tým odborníků (Parnell, c2014, s. 13). Jsou v ní uvedena strategická východiska, která reflektují cílový stav, kterého chce firma v budoucnu

dosáhnout. Nejprve je definováno poslání, ze kterého poté firma stanoví vizi a posléze strategické cíle. Následně je prováděna analýza prostředí s jejíž pomocí firma určí silné a slabé stránky a z externího pohledu i příležitosti a hrozby. (Fotr et al., 2020, s. 34)

Strategie je stanovena na konkrétní časové období a její formulace by měla obsahovat důvody, proč byla zvolena konkrétní strategie (Papula a Papulová, 2015, s. 79). Obvykle je součástí této fáze i analýza vnitřního a vnějšího prostředí včetně SWOT analýzy. (Mohamed a Başar, 2023)

IMPLEMENTACE STRATEGIE

Hlavním záměrem implementace strategie je rozpracování strategie do jednoznačné podoby, která bude následně zakomponována do vnitřního prostředí podniku a stanovení kroků, pomocí kterých bude zvolená strategie realizována. (Papula a Papulová, 2015, s. 79)

V této fázi je strategie uváděna do praxe, což představuje například alokaci zdrojů či komunikování plánu všem zúčastněným. Pro úspěšnost strategie je tato fáze klíčovou, jelikož je zaměřená na správnou a účinnou koordinaci všech potřebných procesů a samotnou realizaci strategie. (Mohamed a Başar, 2023)

HODNOCENÍ STRATEGIE

Strategie, které podnik realizuje nejsou a ani nemohou být strnulé a neměnit se, jelikož prostředí, ve kterém je strategie aplikována se také v průběhu může měnit. Je tedy nutné provádět korekci a vyhodnocování naplňování strategie a zvolených strategických cílů. (Fotr et al., 2020, s. 36)

Papula a Papulová (2015, s. 80) tuto fázi nazývají kontrolou strategie a uvádějí, že kontrola by měla být prováděna preventivně, aby dokázala dopředu rozpoznat problém, který by se mohl v rámci procesu implementace vyskytnout. Dále uvádí, že kontrola se nezaměřuje pouze na fázi implementace, ale také na samotnou strategii.

Parnell (c2014, s. 2) tyto tři fáze ještě rozšiřuje o externí a interní analýzu, které by jim měly předcházet. Strategie mají být formulovány takovým způsobem, aby budovaly a udržovaly konkurenční výhodu skrze spojení silných a slabých stránek podniku s příležitostmi a hrozbami.

2.2 Strategie

První využití strategie bylo zaznamenáno ve vojenství, kde dobrá strategie vedla k dosažení jednoho cíle, a to je vítězství. Čínský filozof a stratég Sun Tzu konstatoval, že vítězství nastává již na velitelství před bitvou. Na rozdíl od války, jsou si organizace vědomy, jaké výhody jim přináší spolupráce, ale i konkurence. (Henry, 2018, s. 4-5)

Papula a Papulová (2015, s. 37) uvádějí, že strategie je v nejjednodušším pojetí příprava na budoucnost. Odkazuje na plán rozvoje a udržení si konkurenční výhody stanovený top managementem (Parnell, c2014, s.1). Je to soubor činností vykonávaných nyní s ohledem na naplnění cílů a záměrů v budoucnu (Papula a Papulová, 2015, s.37). Hanzelková et al. (2017, s. 7) doplňují, že strategie představují rámec představ, jakým způsobem bude dosaženo jednotlivých firemních cílů.

Mezi autory panuje všeobecná shoda, že základním úkolem strategie je vytvoření konkurenční výhody pro podnik. Aby byla konkurenční výhoda dlouhodobě udržitelná, musí být pro konkurenci velmi nesnadné ji napodobit. (Henry, 2018, s. 5)

Fotr et al. (2020, s. 31) ve své knize uvádějí, že na základě poznatků utvářejících moderní přístupy, by se strategie neměla zaměřovat pouze na cíle nebo na konkurenční postavení organizace. Je vhodné zaměřit se na budování vztahu se zákazníky, skrze které může organizace poznat a také pochopit své možnosti a budovat dlouhodobě udržitelný úspěch. Parnell (c2014, s. 3) podotýká, že aby byla strategie efektivní, měla by být založena na business modelu dané organizace.

2.3 Hierarchie firemních strategií

Strategický management vychází z předpokladu, že strategie je tvořena souborem dlouhodobých strategických cílů a že existuje hierarchie vzájemně na sebe navazujících strategií. Tato hierarchická soustava zahrnuje celopodnikovou strategii neboli korporátní, dále business neboli obchodní strategii a funkční strategie. Při formulaci jednotlivých strategií je vhodné postupovat shora domů (top-down), tedy od korporátní strategie po funkční strategie. (Hanzelková et al., 2017, s. 26-27)

CELOPODNIKOVÁ (FIREMNÍ) STRATEGIE

Celopodniková neboli korporátní strategie slouží jako strategický rámec pro následující business strategii jednotlivých strategických jednotek v podniku. Jedním z pohledů na korporátní strategii je, že tvoří rozpracovanou misi společnosti nebo na straně druhé je

považována za výchozí údaje sloužící pro formulaci jednotlivých business strategií. (Hanzelková et al., 2017, s. 27)

Je to strategie, která představuje rámec podnikatelských rozhodnutí závazných pro celou organizaci, popřípadě i holding. Tento rámec obsahuje například informace, jakým způsobem budou alokovány kapitálové prostředky nebo způsob jakým budou jednotlivé podnikatelské aktivity zařazeny do organizace. (Fotr et al., 2020, s. 39)

Její formulaci by mělo předcházet definování vize, poslání a strategických cílů firmy. Základní úlohou celopodnikové strategie je poté rozhodování o podnikatelském portfoliu podniku. U firmy, která své podnikatelské aktivity diverzifikuje do rozdílných oborů, je tvorba celopodnikové strategie klíčová. Strategie tak tedy obsahuje rozhodnutí o tom, který směr podnikatelských aktivit bude v budoucnu podporován a u kterého bude jeho expanze potlačována. (Papula a Papulová, 2015, s.97-99)

BUSINESS (OBCHODNÍ) STRATEGIE

Business strategie se zabývá jednotlivými podnikovými subjekty, pro které jsou stanovovány odlišné cíle. Strategický plán jednotlivých jednotek musí být ale v souladu s korporátními cíli celé organizace a je schvalován jejím top managementem. (Fotr et al., 2020, s. 30-40)

Ve vztahu k celopodnikové strategii tvoří business strategie přístupy, které ji budou podporovat. Je jí tedy podřízena, ale jakým způsobem bude naplňovat svoji stanovenou úlohu je čistě záležitostí konkrétní business jednotky. (Papula a Papulová, 2015, s.102)

Obchodní strategie je často nazývána také konkurenční strategií, jelikož se zabývá tím, jakým způsobem bude podnik soupeřit s konkurencí v daném odvětví, jaká bude konkurenční výhoda podniku a jak jí podnik dosáhne (Henry, 2018, s. 16).

Obsahem business strategie by měl být popis strategických cílů pro jednotlivé prvky rozšířeného marketingového mixu 7P (product, price, place, promotion, people, process, planning) (Hanzelková et al., 2017, s. 32).

FUNKČNÍ STRATEGIE

Funkční strategie v sobě zahrnuje veškerý souhrn aktivit, potřebných pro naplnění business strategií v rámci jednotlivých funkčních oblastí. Jsou tedy vytvářeny pro jednotlivé funkční oblasti, například pro oblast marketingu, logistiky, personalistiky či financí. Jejich úkolem

je podpořit jednotlivé business strategie, aby bylo možné vytvořit konkurenční výhody. (Papula a Papulová, 2015, s.102)

Jsou zpracovávány pro konkrétní strategické varianty, které již prošly výběrem, jelikož s vysokým počtem strategických variant roste náročnost a pracnost vypracování funkčních strategií (Fotr et al., 2020, s. 41).

Strategie v rámci jednotlivých funkčních oblastí jsou tak tvořeny akcemi, které příslušní manažeři schválí se záměrem, aby dosáhli zlepšení efektivity a účinnosti jedné nebo několika činností, které vytvářejí hodnotu (Hill et al., 2020, s. 109).

2.4 Strategická východiska

Základem pro tvorbu a formulaci strategie a strategických záměrů je vymezení si poslání, vize a z nich odvozené strategické cíle pro organizaci (Fotr et al., 2020, s. 97-98).

2.4.1 Vize

Jakubíková et al. (2019, s. 139) uvádí, že vize by měla odpovídat na otázku „Kam směřujeme?“. Měla by být souborem priorit firmy, hodnot a filozofií spolu s obrazem do budoucnosti představujícím úspěch.

Vize by měla také plnit několik funkcí. Měla by určovat směřování podniku, jak by jeho budoucnost měla vypadat a měla by motivovat k objevování nových možností. Od vize se také požaduje, aby v dlouhodobém horizontu určovala směřování firmy. (Papula a Papulová, 2015, s. 107)

Fotr et al. (2020, s. 44-45) dodává, že vize je pojem, který udává ohraničený časový popis stavu, kterého má firma na konci období dosáhnout a její obsah je specifický pro jednotlivé společnosti. Ve strategickém managementu je vize tedy označována jako popis konkrétního stavu firmy v určitém čase v budoucnosti. Podle Henryho (2018, s. 10) je důležitým předpokladem pro tvorbu vize představivost, intuice a schopnost spojování odlišných informací.

2.4.2 Mise

Základní vlastností mise je, že by měla vyjadřovat jaké je poselství organizace. Často bývá mise vyjádřena také sloganem, který je prezentován spolu se společností. (Jakubíková et al., 2019, s. 141)

Mise není vymezena na určitou dobu, ale je to dokument, který může být aktualizován. Směrem k veřejnému prostředí mise poskytuje základní informace pro to, aby si veřejnost mohla utvořit správný dojem o firmě. Zejména pro budoucí zaměstnance, dodavatele, zákazníky nebo pro potenciální akcionáře. V introspektivním pohledu mise představuje normu chování, kterou by se měl řídit jak management, tak i ostatní zaměstnanci. (Hanzelková et al., 2017, s. 23)

2.4.3 Poslání

Fotr et al. (2020, s. 44) uvádí, že poslání není časově ohraničené vymezení zaměření podniku do budoucna. Poslání ale musí respektovat historii firmy a její hodnoty. Dále se musí soustředit na trh, motivační prvky a na to, aby stanovené budoucí výsledky byly dosažitelné.

Poslání firmy odpovídá na otázku „Proč existujeme?“, mělo by tedy vysvětlovat účel podnikání a cíle, kterých chce podnik dosáhnout (Jakubíková et al., 2019, s. 140-141). Papula a Papulová (2015) doplňují, že poslání je vyjádřením mise, která je prezentována na veřejnosti.

Ve formulaci poslání by mělo být definováno, kdo jsou zákazníci, jakou jejich potřebu firma uspokojuje, nebo řeší. Dále jaké jsou její základní hodnoty, jaká je její image nebo čím vyniká nad konkurencí. (Jakubíková et al., 2019, s. 140-141)

2.4.4 Strategické cíle

Strategické cíle představují výsledky v budoucnosti, kterých by měla firma dosáhnout (Jakubíková et al., 2019, s. 141). Jsou to body, které se nacházejí na cestě k naplnění vize a poslání. Tyto body by měly být měřitelné, časově vymezené a měly by jasně určovat priority, které budou na cestě k naplnění vize a poslání upřednostňovány. (Papula a Papulová, 2015)

Tvoří základ pro tvorbu strategie a jsou formulovány s ohledem na veškeré činnosti podniku. Jsou také kritériem pro rozhodování o jednotlivých strategických variantách. Jejich formulace vychází například ze SWOT analýzy. (Fotr et al., 2020, s. 46)

Jednotlivé strategické cíle by měly být vyjádřeny pomocí metody SMART, ve které každé písmeno označuje určitou vlastnost, kterou by strategický cíl měl splňovat (Hanzelková et al., 2017, s. 11). Písmeno S značí, že cíl by měl být specifický, tedy například konkrétní množství či kvalita. Druhou vlastností je měřitelnost reprezentovaná písmenem M. Dále je to A jako akceptovatelnost vyjadřující skutečnost, že pro všechny, kteří se zasazují o plnění

daného cíle, je tento cíl přijatelným. Předposlední vlastností, kterou představuje písmeno R je reálnost nebo také dosažitelnost daného cíle. Poslední písmeno T ilustruje sledovatelnost plnění cíle v jednotlivých časových úsecích. (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 28)

Fotr et al. (2020, s. 47) dělí strategické cíle do 6 základních skupin. První skupinou jsou marketingové cíle vztahující se k uspokojování poptávky. Dále jsou to ekonomické cíle, které jsou zaměřeny na tvorbu hodnoty firmy. Třetí skupinou jsou majetkové cíle zaměřující se na zhodnocení hmotných a nehmotných aktiv. Následují rozvojové cíle vztahující se k inovacím. Předposlední skupinou jsou personální cíle soustředící se na rozvoj a motivaci lidského kapitálu firmy. Do poslední skupiny nazvané ostatní se řadí například ekologické a etické cíle společnosti.

3 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRAXI

Tato kapitola je věnována popisu analytických metod, které byly v práci využity. Je to Porterův model pěti konkurenčních sil, rozhovor, benchmarking, SWOT analýza, IFE a EFE matice, marketingový mix, Business Model Canvas, metoda CPM a metoda RIPRAN.

3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je model, který byl, jak již název napovídá, vytvořen harvardským profesorem Michaelem Porterem v roce 1979. Model je využíván jak pro velké, tak i pro malé podniky, které již fungují, ale jeho využití je i pro podniky, které teprve začínají. (Sudarmiatin a Hermawan, 2022)

Tento model se stal populárním zejména z důvodu toho, že je využitelný téměř pro jakékoli odvětví, ale nevyhnula se mu ani kritika. Některé studie například tvrdily, že tento model je vhodný spíše pro velké firmy než pro střední nebo menší, jelikož velké firmy mohou ovlivňovat své prostředí. (Pangarkar a Prabhudesai, 2024)

Autor tohoto modelu zdůrazňuje, že situace v odvětví je velmi proměnlivá, tudíž faktory, které aktuálně silně působí jako hrozby, mohou oslabit nebo naopak se přeměnit v příležitost za pomoci dané firemní strategie. (Papula a Papulová, 2015, s.188)

Porter při formulování modelu vycházel ze skutečnosti, že pozice firmy na konkrétním trhu je určena zejména působením pěti hlavních faktorů. Mezi tyto faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na konkrétním trhu. (Hanzelková et al., 2017, s. 62-63)

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ

Zákazníky se rozumí koncoví uživatelé služby nebo produktu, či společnosti zabývající se distribucí zboží nebo služeb v odvětví koncovým spotřebitelům (Hill et al., 2020, s. 50).

Vyjednávací síla zákazníků představuje tlak na snižování ceny produktů či služeb dolů a snaží se tím přinutit zavedené společnosti bojovat proti sobě. Pokud se jedná o velkého zákazníka, tak jeho vyjednávací síla je velmi vysoká a takový zákazník snadno přejde k jinému dodavateli, pokud to pro něj bude výhodné. (Baxter, 2019)

Vliv zákazníků je vysoký například v případě, že existuje pouze jeden takový zákazník pro více firem nebo je jich málo. Velký vliv má také zákazník, který pro uspokojení svých potřeb může zvolit produkty či služby od jiného dodavatele. Opačně je tomu u menších

zákazníků. V tomto případě má podnik v rámci uzavírání obchodních smluv možnost bránit se vlivu zákazníků a prosazovat si vlastní zájmy. (Papula a Papulová, 2015, s.195)

Hill et al. (2020, s. 52) uvádí, že největší vyjednávací síla zákazníků je v případě, že zákazník má na výběr, nakupuje ve velkém množství, náklady na přechod k jinému dodavateli jsou nízké či pokud projevuje tendence vstoupit do odvětví se svým produktem a uspokojit tak vlastní potřeby.

KONKURENCE V OBORU (RIVALITA MEZI EXISTUJÍCÍMI PODNIKY)

Rivalita mezi stávajícími konkurenty je označována jako konkurenční boj mezi jednotlivými podniky ve stejném odvětví. Projevuje se skrze cenu, design, výdaje na propagaci nebo skrze poprodejní servis a podporu. Na to, jaká je intenzita konkurenčního boje v odvětví mají vliv 4 faktory, a to konkurenční struktura odvětví, poptávka, náklady a jaké jsou vstupní bariéry do odvětví. (Hill et al., 2020, s. 48)

Henry (2018, s. 65) udává, že intenzitu rivality konkurentů v odvětví mohou ovlivňovat také vysoké výstupní bariéry. Například pokud firma vlastní velmi specializovanou výrobu, která je jen obtížně přeměnitelná v jinou. Díky tomu se pak vytváří nadměrná kapacita v odvětví, která způsobuje snižování ziskovosti.

Rivalita mezi existujícími podniky je vysoká například v případě působení na trhu, který je velmi malý nebo pomalu rostoucí. Firmy se tedy na tomto trhu snaží udržet svoji pozici skrze cenovou i necenovou konkurenci. (Hanzelková et al., 2017, s. 65)

HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ

Zda je hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví vysoká nebo nízká, závisí na existenci bariér vstupu do odvětví. Organizace, které již na trhu působí mají snahu vytvářet bariéry, aby vstup nových podniků do odvětví nebyl příliš jednoduchý. Mohou to být strategické bariéry, které představuje uměle vytvořená nízká cena, významná diferenciací výrobků nebo již vybudovaná image firmy, která je zákazníky preferovaná před ostatními. Dále to jsou strukturální bariéry, které jsou vyjádřeny například skrze investice, které jsou potřebné pro to, aby nová firma mohla vstoupit do odvětví. (Fotr et al., 2020, s. 62)

Mezi významné překážky se dle Hill et al. (2020, s. 45) řadí i vládní regulace, náklady na změnu zákazníka, nákladová výhoda či úspory z rozsahu.

Pokud je hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví příliš vysoká, tak udržuje ceny za produkty či služby na nízkých úrovních, což snižuje ziskovost. (Pangarkar a Prabhudesai, 2024)

Čím větší jsou náklady, které by musel nový potenciální konkurent vynaložit, aby mohl vstoupit do odvětví, tím větší jsou překážky, a tedy menší hrozba, že do odvětví vstoupí (Hill et al., 2020, s.44).

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Vyjednávací síla dodavatelů je přímo spojena se zákazníky, kteří se nachází v odvětví. Je ovlivňována vzdáleností dodavatele nebo například unikátností nabídky, kdy na trhu neexistuje mnoho dodavatelů nabízejících podobný produkt či službu. (Fotr et al., 2020, s. 61)

Dodavatelé mohou uplatňovat svou vyjednávací sílu skrze zvyšování cen nebo naopak snižováním kvality dodávaného zboží a služeb. Zákazníci pak reagují tím, že požadují vyšší kvalitu poskytovaných služeb nebo nakupovaného zboží a tím mohou vyvolat soupeření mezi jednotlivými konkurujícími si zavedenými firmami. (Baxter, 2019)

Pozice dodavatelů je velmi silná v případě velkého dodavatele zprostředkujícího zboží a služby velkému počtu kupujících v odvětví. Dále také pokud existuje jen málo dodavatelů, schopných uspokojit poptávku kupujících stejným způsobem nebo je přechod kupujícího k jinému dodavateli finančně nákladný. Nelze zapomínat ani na situaci, kdy se dodavatel rozhodne konkurovat v odvětví svým kupujícím, čímž jim sníží možnost vyjednání si výhodnějších podmínek. (Henry, 2018, s. 63)

HROZBA SUBSTITUTŮ

Substituty jsou produkty či služby, jejichž vlastnosti jsou téměř shodné s produkty nabízenými v daném oboru, které mohou uspokojovat potřeby zákazníka stejným způsobem za například nižší cenu nebo nabízením dalších služeb souvisejících s produktem. (Fotr et al., 2020, s. 62)

Vhodné substituty mohou ovlivňovat stanovené ceny a způsobit úbytek zákazníků, kteří zvolí raději substituční produkt. Jako řešení se nabízí zvyšování hodnoty nabízeného produktu nebo služby takovým způsobem, aby zákazník již neshledával substituty atraktivními. (Pangarkar a Prabhudesai, 2024)

Čím výhodnější je poměr ceny a výkonu substitutů, tím více je podnik ovlivňován při tvorbě ceny svých produktů a služeb (Henry, 2018, s. 64). Pokud neexistuje v odvětví mnoho substitutů, vytváří se tak společností příležitost zvýšit cenu a tím získat větší zisky z odvětví (Hill et al., 2020, s. 53).

3.2 Kvalitativní výzkum – strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami

Tahal (2017) uvádí, že cílem kvalitativního výzkumu je získání tzv. „měkkých dat“ a nalézt v nich informace, které budou dále využitelné. Tento výzkum probíhá skrze strukturovaný rozhovor. Hendl (2023, s. 179-180) ve své knize popisuje, že strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami je složen s pečlivě vybraných a formulovaných dotazů, aby se v případě vyššího počtu respondentů zabránilo variantnosti pokládaných otázek. Nevýhodou strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami je ale jeho vazba na předem určené téma, která nedovoluje do rozhovoru začlenit jeho situovanost.

3.3 Benchmarking

Vochozka (2020, s. 13) ve své knize popisuje, že benchmarking jakožto taktický nástroj sloužící pro plánování vznikl na konci 70. let u společnosti Xerox Business Systems. Pohnutkou k jeho vzniku bylo to, že japonské pobočky prodávaly kopírky s vyšší kvalitou, ale za nižší cenu, než byla v té době ve Spojených státech amerických obvyklá.

Benchmarking je nástroj, který slouží k identifikaci finančních i nefinančních slabých míst v podniku. Jeho základem je porovnání vybraných ukazatelů s historickými daty nebo s jinými subjekty a pomocí toho lze zjistit pozici podniku na trhu, popřípadě jejího zlepšení v souvislosti se zjištěním vycházejícími ze srovnání s konkurencí. (Jakubíková et. al, 2019, s.246)

Vochozka (2020, s. 138) doplňuje, že benchmarking slouží k hodnocení, měření, zlepšování se ve více oblastech a také v učení se. Jako jednu z hlavních předností metody uvádí, že ji lze uplatnit při analyzování, plánování, kontrole nebo pro zdůraznění významu problému. Mezi nejvýznamnější nedostatky benchmarkingu zařazuje jeho časovou náročnost a také složitost získávání údajů o konkurentech.

Dle Jakubíkové et. al (2019, s.246-247) jsou rozlišovány různorodé typy benchmarkingu. Uvádí například výkonový benchmarking, procesní benchmarking, funkční benchmarking a jiné. Základem výkonového benchmarkingu jsou metriky dosahované společností a je

často prováděn spolu s procesním benchmarkingem. Ten se soustředí na způsob, jakým podnik dosahuje výborné výkonnosti.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je zaměřena na porovnávání vnitřních a vnějších faktorů. Mezi vnitřní faktory se řadí silné a slabé stránky podniku, zatímco vnější faktory představují příležitosti a hrozby plynoucí z externího prostředí firmy. (Sudarmiatin a Hermawan, 2022)

Silné stránky jsou představovány oblastmi, ve kterých podnik vyniká nebo má konkurenční výhodu. Slabé stránky jsou oproti tomu oblasti, ve kterých má konkurenční nevýhodu. Příležitosti a hrozby na rozdíl od silných a slabých stránek, nejsou tolik v rukou organizace, jelikož pochází z vnějšího prostředí. (Henry, 2018, s. 50)

SWOT analýza by se měla zaměřovat pouze na podstatné faktory, jelikož příliš mnoho identifikovaných jevů by mohlo být spíše kontraproduktivní (Hanzelková et al., 2017, s. 139).

3.4.1 Matice IFE

Postup tvorby matice na hodnocení interních faktorů je rozdělen do pěti kroků. V prvním kroku je vypracována tabulka, kde jsou odděleně uvedeny silné a slabé stránky, které by mohly ovlivnit strategický záměr firmy. Je vhodné, aby byl shodný počet silných i slabých stránek a matice tak byla symetrická. Ve druhém kroku je ke každému faktoru přiřazena odpovídající váha v rozmezí 0,00 až 1,00, která se odvíjí od důležitosti faktoru pro konkurenceschopnost podniku. Je nutné dbát na to, aby suma všech vah byla 1,00. Následující krok je zaměřen na hodnocení vlivu daných faktorů na strategický záměr. Pro toto hodnocení se využívá stupnice od 1 do 4.

Hodnocení:

- 1 – významná slabá stránka
- 2 - méně důležitá slabá stránka
- 3 - méně důležitá silná stránka
- 4 - významná silná stránka.

Ve čtvrtém kroku jsou navzájem vynásobeny příslušné váhy a vliv faktorů. Poslední krok je stanovení celkového váženého hodnocení, které představuje součet váženého hodnocení všech faktorů. (Fotr et al., 2020, s. 66-67)

3.4.2 Matice EFE

Matice EFE představuje způsob hodnocení faktorů externí analýzy, jehož úkolem je identifikovat z příležitostí a hrozeb, které jsou výsledkem SWOT analýzy ty, které mají zásadní vliv na strategický záměr firmy. (Fotr et al., 2020, s. 63)

Při tvorbě této matice se postupuje obdobným způsobem jako u matice IFE. Nejprve jsou identifikovány klíčové příležitosti a hrozby. Těm jsou posléze přiřazeny jejich váhy, které se pohybují v rozpětí 0,0 až 1,0 a jejich součet musí být roven 1,0. Následně jsou jednotlivé faktory ohodnoceny:

- stupeň 1 - výrazné hrozby
- stupeň 2 - méně výrazné hrozby
- stupeň 3 - méně významné příležitosti
- stupeň 4 - velmi významné příležitosti.

V dalším kroku jsou roznásobeny příslušné váhy a ohodnocení, které jsou v posledním kroku sečteny. Tento součet pak představuje celkové hodnocení externích faktorů. (Papula a Papulová, 2015, s.184)

3.5 Marketingový mix

Slavík (2014, s. 17) definuje marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů, které jsou pro podniky prostředkem k dosažení jejich vytyčených marketingových cílů. Je vymezen za pomoci 4P – produkt, cena, místo a propagace.

3.5.1 Marketingový mix ve službách

Vašítková (2014, s. 21-22) ve své knize uvádí, že marketingový mix v oblasti služeb je souborem nástrojů, díky kterým jsou zodpovědným pracovníkem definovány vlastnosti služeb.

Mahajan a Golahit (2019) uvádí, že v roce 1981 bylo představen model 7P, který byl založen na původních 4P, ke kterým byli přidáni – lidé, procesy a materiální prostředí. Autor uvádí, že Booms a Bitner rozšířili původní marketingový mix kvůli nehmotné povaze služeb

a významnosti zákazníků při poskytování služeb, aby docílili vhodnější podoby marketingového mixu pro marketing služeb.

Produkt

Vašítková (2014, s. 22) uvádí, že produktem se v kontextu marketingu služeb rozumí vše, co je zákazníkovi nabízeno pro uspokojení jeho potřeb. Mahajan a Golahit (2019) poukazují, že produkt neexistuje dříve, než je služba poskytnuta zákazníkovi.

Cena

Cena u služeb je vnímána jako ukazatel její kvality. Pro její stanovení je v praxi využíváno několik cenových taktik. Například taktika „slízané smetany“, která je charakteristická vysokou cenou služeb, které podniku přinesou vysoké zisky. Tato taktika může být, ale využita pouze v případech, kdy nehrozí v blízké době vstup nového konkurenta do odvětví, je nabízen jedinečný produkt nebo například pokud má firma vynikající image. (Vašítková, 2014, s. 22, 106)

Výše ceny je dle Slavíka (2014, s. 20) odrazem toho, kolik je zákazník ochoten vynaložit finančních prostředků na danou službu. Dále Slavík (2014, s. 20-21) uvádí, že cenu služby lze stanovit trojím způsobem, na základě nákladů, poptávky nebo na základě konkurence.

Distribuce

Distribucí se rozumí způsob, jakým bude mít zákazník přístup ke službě. Souvisí s umístěním služby a popřípadě také s výběrem zprostředkovatele, který danou službu bude nabízet. (Vašítková, 2014, s. 22)

Propagace

Dle Slavíka (2014, s. 17) propagace představuje způsob, jakým lze dát vědět cílovým skupinám o nabízené službě. Mahajan a Golahit (2019) udávají, že u většiny vzdělávacích institucí je využíváno public relations jako hlavního prostředku propagace. Dále také zdůrazňují v současné době velkou oblibu sociálních médií, která je efektivním způsobem propagace, působící zejména na mladší generace.

Lidé

Lidé jsou jedním z velmi významných prvků marketingového mixu služeb, jelikož při distribuci služby mají přímý vliv na její kvalitu. Proto firmy musí dbát na vhodný výběr zaměstnanců, jejich motivaci a vzdělávání. (Vašítková, 2014, s. 22)

Materiální prostředí

Vzhledem k nehmotné povaze služeb je materiální prostředí jakýmsi důkazem jejich vlastností. Materiální prostředí může například představovat budovy, ve kterých je služba poskytována nebo propagační brožury, které zákazníka seznámí s nabídkou. (Vašítková, 2014, s.23)

Procesy

Dle Vašítkové (2014, s. 23) představují procesy způsob, jakým je služba poskytována a jaké jednotlivé činnosti jsou v rámci ní prováděny. Pokud například lidé čekají v dlouhých frontách, způsobí to jejich nespokojenost se službou, což není žádoucí pro žádného poskytovatele služeb.

3.6 Business Model Canvas

Chin et al. (2021) popisuje, že dle Druckerovy teorie podnikání, je primárním účelem business modelu vytvářet hodnotu pro zákazníka. Z tohoto důvodu je jádro business modelu tvořeno jedinečnou hodnotovou nabídkou.

Jedním z business modelů vhodných pro malé či začínající podniky, který Macha-Huamán et al. (2023) uvádí, je Business Model Canvas. Tento model je vhodným analytickým nástrojem pro tvorbu obchodního modelu společnosti a je primárně využíván v soukromém sektoru. Je složen z 9 vzájemně propojených částí, které obchodní model popisují komplexně.

Těmito 9 stavebními prvky jsou:

- ***zákaznické segmenty*** – na koho firma cílí;
- ***hodnotová nabídka*** – důvod, proč by měli zákazníci dát přednost jedné firmě před druhou;
- ***kanály*** – způsob komunikace se zákaznickými segmenty;
- ***vztahy se zákazníky*** – jaké vztahy si firma se zákazníky buduje;
- ***zdroje příjmů*** – je objem peněžních prostředků, který firma získává od jednotlivých zákaznických segmentů;
- ***klíčové zdroje*** – jsou nejdůležitější aktiva potřebná k úspěšnému fungování business modelu;

- **klíčové činnosti** – jsou nejdůležitější aktivity nutné ke správnému fungování business modelu;
- **klíčová partnerství** – představují síť dodavatelů a partnerů potřebných pro správné fungování business modelu;
- **struktura nákladů** – zahrnuje veškeré náklady vznikající v důsledku fungování business modelu (Osterwalder et al., 2015).

3.7 CPM – Metoda kritické cesty

Critical Path Method neboli Metoda kritické cesty (CPM) je metodou, která identifikuje kritické činnosti, tedy činnosti, které se nacházejí na kritické cestě. Kritická cesta představuje posloupnost činností, jejichž časové rezervy jsou nulové. Pokud by došlo ke zpoždění v těchto kritických činnostech, způsobilo by to zpoždění celého projektu. Pomocí této metody mohou být také určena úzká místa projektu. (Abuhasel, 2023)

Farida a Putri Anenda (2022) uvádějí, že pro identifikaci kritické cesty je nutné projekt rozdělit na několik činností. Poté jsou tyto činnosti znázorněny ve vývojovém diagramu a následně je vypočtena doba trvání projektu, která by neměla být delší, než je délka kritické cesty.

3.8 RIPRAN

Je empirická metoda, jejímž cílem je analýza rizik projektu. Celý název metody je „Risk Project ANalysis“ a jejím autorem je Branislav Lacko. Metoda je zaměřená primárně na zpracování rizik ještě před realizací projektu, ale lze ji využít i v kterékoliv jiné fázi projektu. (Bockova a Lajcin, 2018)

Lacko (2017) rozděluje proces analýzy RIPRAN do 5 fází, které jsou následující: příprava analýzy, identifikace rizik, kvantifikace rizik, odezva rizika a celkové zhodnocení rizika projektu. Kvantifikace rizik může být provedena na základě pravděpodobnosti rizika a jeho finančního dopadu. Druhým způsobem je využití tabulek verbálních hodnot pro pravděpodobnost rizika a dopadu. Výsledné hodnocení projektu se určí pomocí vazební tabulky, který spojuje tabulky verbálních hodnot pro pravděpodobnost rizika a dopadu.

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této diplomové práce je rozdělena do 3 kapitol, které se zabývají lázeňstvím, strategickým managementem a analytickými metodami, které jsou v práci využity.

V první kapitole zabývající se lázeňstvím je charakterizováno, co tento pojem představuje a jaká jsou statistická data z roku 2022 týkající se počtu lázeňských subjektů, počtu klientů a poměrovém složení variant léčebné péče. Dále je v kapitole uvedeno dělení lázeňských služeb, popis jednotlivých variant léčebné péče a historie lázeňství v České republice. V rámci této podkapitoly je popsán počátek lázeňství, jeho proměny v průběhu světových válek a změn režimů. V kapitole jsou také představeny pohledy jednotlivých autorů na přínosy lázeňství.

Druhá kapitola je zaměřena na představení strategického managementu a jeho roli ve směřování firmy, charakteristice jednotlivých fází strategického managementu a vysvětlení pojmu strategie. Dále je uvedena a popsána hierarchie firemních strategií, v poslední části kapitoly jsou vymezena strategická východiska, která představují vizi, misi, poslání a strategické cíle.

V rámci poslední kapitoly byly popsány analytické metody, které byly v práci využity. První z charakterizovaných metod je Porterův model pěti konkurenčních sil, dále rozhovor, jakožto forma kvalitativního výzkumu a také benchmarking. Dalšími metodami jsou SWOT analýza a její následné využití na matice IFE a EFE, jejichž postup tvorby je v této kapitole také popsán. Předposlední část kapitoly je věnována popisu marketingového mixu a popisu prvků marketingového mixu ve službách, dále je v rámci kapitoly charakterizován a popsán business model canvas. Závěrečná část kapitoly je zaměřena na metodu CPM, tedy metodu kritické cesty, která se využívá pro časovou analýzu projektů, a metodu RIPRAN zabývající se analýzou rizik projektů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LÁZNĚ LUHAČOVICE, A.S.

Lázně Luhačovice jsou akciovou společností, která byla založena v roce 1992. Současná akciová společnost je v pořadí již druhou společností, první byla Akciová společnost lázní Luhačovických založená roku 1902. Jejím cílem bylo vytvoření československého společenského centra na Moravě a také modernizace lázeňství. (Luhačovské listy lázeňské, 2018)

První akciovou společnost založil lékař MUDr. František Veselý v lednu roku 1902 spolu s dalšími lékaři a původním majitelem Ottem Serényiem. O téměř 4 měsíce později byla v lázních slavnostně zahájena první sezóna. Pod vedením MUDr. Františka Veselého bylo v lázních přestavěno několik lázeňských objektů, zavedlo se elektrické osvětlení veřejných míst a také vzrostl počet lázeňských hostů. (Luhačovské listy lázeňské, 2022)

Významnou osobností, která formovala vizuál lázní byl Dušan Jurkovič, který v letech 1902 až 1907 postavil v Luhačovicích 14 staveb, ze kterých se do dnešní doby dochovalo pouze 8. Nejprve se zasadil o přestavbu Janova domu, který je v současnosti znám pod názvem Jurkovičův dům, tvořící ikonickou stavbu pro Luhačovice. Zasadil se také o přestavbu Jestřabského mlýna na Vodoléčebné lázně a přilehlé Říční a Sluneční lázně. (Luhačovské listy lázeňské, 2018)

Původní společnost byla poté roku 1948 znárodněna zestátněním. V této poválečné době se realizovala výstavba Velké a Malé kolonády, dále byla také postavena hala Vincentky, budova lázeňské polikliniky a komplex dětských léčeben. V roce 1992 pak došlo k privatizaci a ze státního podniku se opět stala soukromá akciová společnost, která se od druhé poloviny 90. let postupně věnovala rekonstrukci chátrajících lázeňských objektů. Do roku 2020 tak společnost zrekonstruovala více než 25 komerčních lázeňských objektů za 1,6 mld. Kč. Investovala také do rekonstrukcí veřejné infrastruktury, jako je například Lázeňské divadlo, Kolonáda a hala Vincentka. Mezi nejvýznamnější investice patří rekonstrukce hotelu Palace v roce 1997 s cílem vytvořit lázeňský hotel nabízející komplexní lázeňské služby pro tuzemskou i zahraniční klientelu. Rozšířila se také produktová nabídka společnosti, která nově obsahovala kromě léčebných pobytů také preventivní, relaxační a wellness pobyty. Toto rozšíření produktů společnosti přivedlo zcela novou klientelu. (Luhačovské listy lázeňské, 2022)

Společnost navazuje na více než 350 let zkušeností v lázeňství. Patří mezi největší a nejvýznamnější lázeňská zařízení v ČR. Ročně poskytuje služby více než 30 tisícům

domácích i zahraničních klientů. Již několik let se také řadí mezi TOP 100 nejoblíbenějších firem v regionu a v ČR, kde se umisťuje na předních příčkách. (Lázeňské listy, 2022)

Lázně Luhačovice jsou jedněmi z největších a nejvýznamnějších lázeňských zařízení v České republice s disponibilní lůžkovou kapacitou 1 300 lůžek v 7 hotelech, 10 penzionech a 2 dětských léčebnách (Lázeňství v Luhačovicích, b.r.). Ročně společnost ubytuje více než 30 tisíc hostů, provede téměř 200 tisíc inhalací léčivé vody a 100 tisíc uhličitých koupelí. Nabízí tedy více než 60 druhů lázeňských procedur a také různé druhy pobytů, mezi kterými si vybere snad opravdu každý od náročných hostů, až po ty méně náročné. (O akciové společnosti Lázně Luhačovice, b.r.)

Společnost garantuje využívání přírodních minerálních léčivých vod při procedurách, ve své správě má z celkových 17 pramenů téměř všechny, tedy 14. Specializují se na léčbu onemocnění dýchacích cest, dále také nemocí pohybového aparátu, diabetes mellitus, oběhového a trávicího ústrojí, nervových onemocnění a v neposlední řadě jsou blahodárné minerální vody využívány k regeneraci po onkologických onemocněních. (Lázně Luhačovice, b.r.)

Lázně Luhačovice jsou jedinou společností v ČR vlastníci kamenné divadlo, ve kterém se každoročně koná více než 40 představení. Nejen díky divadlu, ale také pořádáním celé řady kulturních událostí, jako jsou například hudební a divadelní festivaly, kolonádní koncerty dostupné široké veřejnosti, jsou lázně v Luhačovicích hojně vyhledávány jako ideální spojení léčebných procedur s kulturními zážitky. Díky tomuto spojení naplňují původní představu doktora Veselého při zakládání první akciové společnosti. (Luhačovské listy lázeňské, 2018)

5.1 Základní charakteristika společnosti

Název společnosti:	Lázně Luhačovice, a.s.
Datum vzniku společnosti:	30. dubna 1992
Spisová značka:	B 809 vedená u Krajského soudu v Brně
Sídlo společnosti:	Lázeňské náměstí 436, 763 26 Luhačovice
Identifikační číslo:	463 47 828
Základní kapitál:	40 000 000 Kč

(Výpis z obchodního rejstříku, 2024)

Generálním ředitelem společnosti je Ing. Jiří Dědek, MBA, který více než 8 let působil ve funkci výkonného ředitele společnosti a v říjnu roku 2021 převzal vedení společnosti po MUDr. Eduardu Bláhovi, který nadále zůstal ve společnosti jako předseda představenstva a je také jedním z vlastníků společnosti. Většinovým vlastníkem akciové společnosti je Martin Burda.

5.2 Organizační struktura

Vnitřní organizační struktura je tvořena 5 úrovněmi řízení, rozhodnutím valné hromady, představenstvem, dozorčí radou, ředitelstvem společnosti a hospodářskými středisky. (vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Představenstvo je tvořeno 3 osobami, většinovým vlastníkem společnosti Martinem Burdou, předsedou představenstva MUDr. Eduardem Bláhou a místopředsedkyní představenstva Ing. Evou Kropovou. Za společnost mohou jednat všichni členové představenstva společně, nebo také samostatně, pokud k tomu byli zmocněni. (Výpis z obchodního rejstříku, 2024)

Dozorčí rada je tvořena také 3 členy. Jejím předsedou je Ing. Petr Bič, zbylými členy jsou Václav Mrkvička a JUDr. Helena Pyszková. (Výpis z obchodního rejstříku, 2024)

Ředitelství společnosti je rozděleno na 7 oddělení a má na starosti zajišťování plnění poslání společnosti, skrze řízení, koordinaci a kontrolu podnikatelské činnosti společnosti. Určuje obchodní, cenovou a marketingovou politiku, vytváří návrhy koncepce rozvoje, vykonává činnosti spojené se vztahy ke státní správě, zdravotním pojišťovnám či bankám a řadu dalších činností. (vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Hospodářská střediska vykonávají aktivity určené předmětem podnikání společnosti. Jsou to ekonomické, léčebné, ubytovací, stravovací a technické činnosti. Ve společnosti Lázně Luhačovice je zřízeno 5 hospodářských středisek, a to Dětské léčebny, Palace – Morava, Společenský dům, Dům Bedřicha Smetany a Alexandria. Dalším hospodářským střediskem budou Sluneční lázně. (vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Společnost Lázně Luhačovice celkově zaměstnává 633 zaměstnanců, přičemž nejvíce zaměstnanců je zaměstnaných v léčebných zařízeních. Například hospodářský úsek Palace – Morava zaměstnává téměř 200 osob, Dětské léčebny zaměstnávají 97 osob a Společenský dům 52 osob. (vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

V příloze P I je znázorněna zjednodušená organizační struktura Lázní Luhačovice, a.s. s jednotlivými odbornými útvary úseku výkonného ředitele, jejichž ředitelé jsou přímo podřízeni výkonnému řediteli.

5.3 Předmět činnosti společnosti

Hlavním předmětem činnosti organizace je poskytování lůžkové lázeňské péče za současného využívání místního léčivého zdroje, dále poskytování ambulantní specializované péče a všeobecné praktické lékařství. (Výpis z obchodního rejstříku, 2024)

Lázně Luhačovice poskytují léčbu dýchacích cest, pohybového aparátu, trávícího ústrojí, nemocí oběhového ústrojí, diabetes mellitus i pomoc s rekonvalescencí po ukončené onkologické léčbě. Léčba dýchacích cest je zprostředkována skrze inhalaci přírodních minerálních vod a lze léčit děti již od 1,5 roku. Celá léčba probíhá pod vedením lékařů a je stanovena dle individuálních potřeb každého pacienta. Pro léčbu pohybového aparátu jsou v Lázních Luhačovice používány unikátní jodové koupele spolu s rehabilitacemi vedenými fyzioterapeuty. Léčba je doplněna o masáže, zábaly, elektroléčbu, magnetoterapii nebo vodoléčbu. (vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

S využíváním léčivých pramenů v rámci lázeňské péče souvisí další předmět podnikání, a to správa a využití přírodních léčivých zdrojů, poskytování ubytovacích služeb a hostinská činnost. Společnost také provozuje směnářenskou činnost, podniká v energetických odvětvích, provozuje silniční motorovou dopravu a prodává kvasný líh, konzumní líh a lihoviny. V rámci své činnosti a hlavního zaměření provozuje masérské, rekondiční a regenerační služby, kosmetické služby jako doplněk k lázeňské péči a také zajišťuje provoz solária. Dále také výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona v oborech uvedených ve výpisu z obchodního rejstříku. (Výpis z obchodního rejstříku, 2024)

Akciová společnost Lázně Luhačovice poskytuje svým klientům širokou nabídku různých typů pobytů. Nabízí léčebné pobyty, jako je například pobyt „TRADIČNÍ LUHAČOVICKÁ KÚRA“, který představuje komplexní léčebný týdenní pobyt s 21 léčebnými procedurami. Dále jsou to relaxační pobyty, wellness pobyty, pobyty na pár dní nebo silvestrovský pobyt. (vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

5.4 Areál Vodoléčebného ústavu

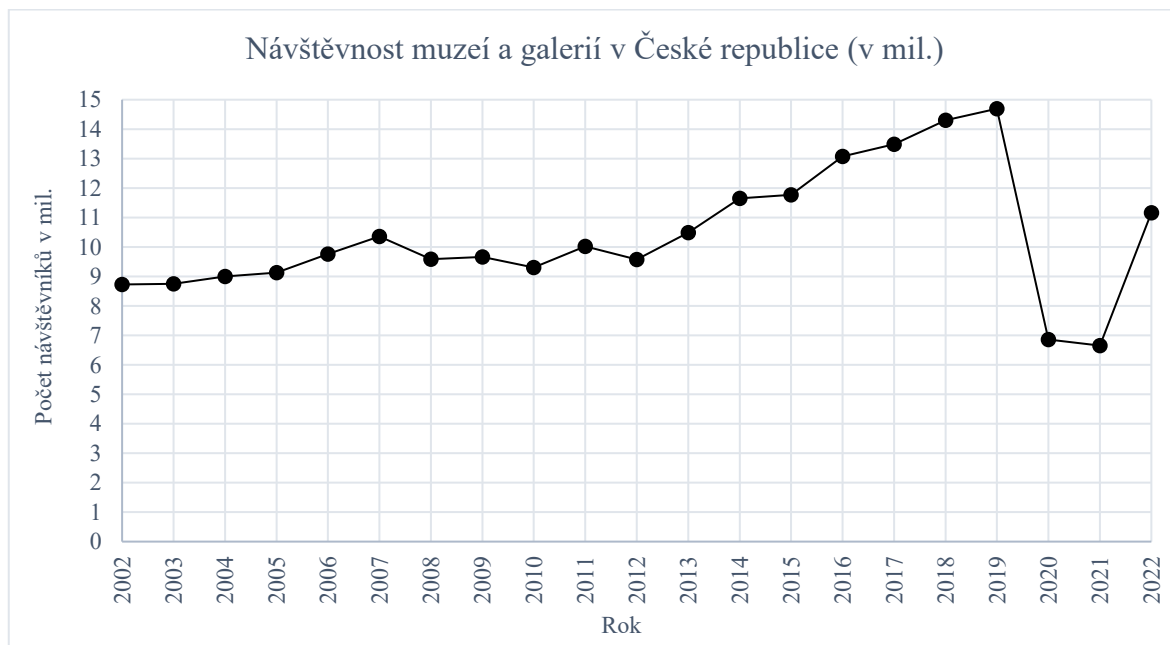
Areál Vodoléčebného ústavu je kulturní památkou, která se skládá ze 4 historických objektů. Z Vodoléčebného ústavu, Sírných a slatinných lázní, Říčních a slunečních lázní a kotelny s prádelnou. Na obrázku 2 lze vidět grafickou rekonstrukci areálu.

Vodoléčebný ústav vznikl přestavbou Jestřabského mlýna v letech 1901 až 1902 pod vedením architekta Dušana Jurkoviče. Původně sloužil pro vodoléčebné procedury, při kterých se používala obyčejná voda na koupele, masáže nebo na skotské stříky. Sírné a slatinné lázně byly postaveny v roce 1909, jejich charakter měl navázat na Jurkovičova díla, ale za použití běžné zděné konstrukce. Říční a sluneční lázně byly vystaveny jako novostavba v letech 1902 až 1903, ve které lze vidět vliv japonské kultury, která je typická pro Jurkovičovu mladší tvorbu. (Díla architekta Dušana Jurkoviče z období 1902-1903 a stavby navazující, b.r.)

Areál byl dlouhodobě nevyužíván a jeho stav vyžadoval velmi nákladnou rekonstrukci. Společnost Lázně Luhačovice nabídla areál k prodeji, ale později se rozhodla, požádat o dotaci, která by pomohla tuto kulturní památku obnovit. Dotační podpora od Evropské unie byla uznána a v současné době je tedy areál v rekonstrukci. Celkové náklady na rekonstrukci areálu jsou vyčísleny bez DPH na více než 137 milionů korun, z čehož 71 milionů pokrývá dotace a zbylých 66 milionů je financováno společností Lázně Luhačovice, a.s.. Název areálu byl již změněn na Sluneční lázně (původně Vodoléčebný ústav) a společnost v něm plánuje zřídit muzeum skladatele Leoše Janáčka a architekta Dušana Jurkoviče. Muzeum by mělo nabídnout několik prohlídkových okruhů z čehož jeden okruh bude věnován také přilehlým Říčním a Slunečním lázním. Vznik muzea v obnovovaném areálu byl tak jednoznačným rozhodnutím, jelikož jeho zřízení bylo jedním z požadavků dotačního programu a toto rozhodnutí podporují i statistická data o návštěvnosti muzeí a galerií. (vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

V roce 2022 bylo v České republice evidováno 453 muzeí a galerií, které navštívilo 11 160 042 návštěvníků, v průměru na jednu instituci tedy vychází přibližně 25 000 návštěvníků (Statistická data 2022, b.r.). Na obrázku 1 je zobrazen graf reflektující vývoj návštěvnosti muzeí a galerií v České republice. Lze vidět, že do roku 2019 měla návštěvnost rostoucí trend. Následně nastal pokles, který byl způsoben vládními restrikcemi a omezeními z důvodu onemocnění Covid-19. Po uvolnění restrikcí v roce 2021 nastal prudký nárůst, který naznačuje rostoucí tendence návštěvnosti muzeí a galerií, které by se v následujících

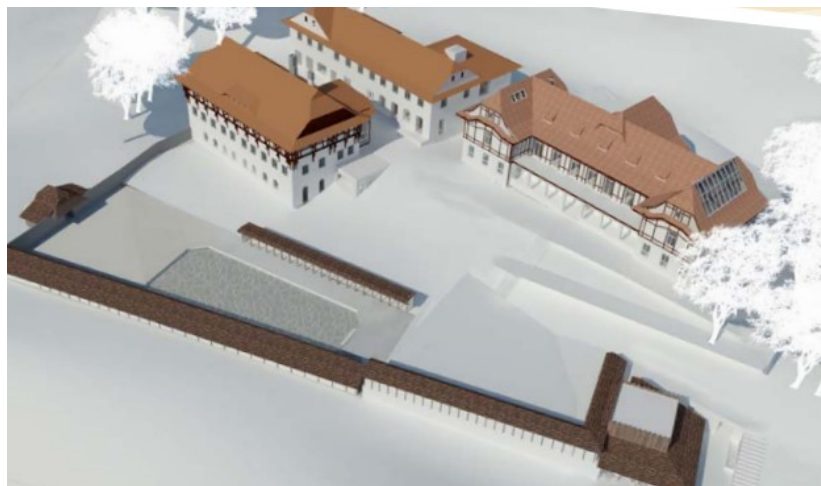
letech mohly dostat minimálně na úroveň před Covidem. Vzhledem k obecně zvyšujícímu se zájmu o kulturní zážitek v podobě návštěvy muzea a galerie, který z grafu na obrázku 1 vyplývá, by tedy i v dalších letech mohla návštěvnost těchto institucí růst.



Obrázek 1: Graf vývoje návštěvnosti muzeí a galerií v České republice v průběhu 21 let (vlastní zpracování na základě dat ze statistikakultury.cz, 2022)

Při pohledu na data o návštěvnosti muzeí a galerií ve Zlínském kraji (celkem 945 123 návštěvníků ve 25 muzeích a galeriích), vychází průměrný počet návštěvníků na jednu instituci téměř 38 000 návštěvníků. Například Muzeum jihovýchodní Moravy, které se vznikajícím muzeem v Luhačovicích navázalo spolupráci a lze tedy počítat i s propagací skrze toto muzeum, navštívilo v roce 2022 celkem 123 918 návštěvníků. (Návštěvnost muzeí, památníků a galerií v ČR v r. 2022, b.r.).

Rozsah rekonstrukce jednotlivých objektů areálu není stejný nejzásadnějších oprav se dostane centrální budově Vodoléčebného ústavu. Na Obrázku 3 lze vidět foto z rekonstrukce. Všechny objekty v areálu jsou rekonstruovány dle dochovaných dobových záznamů, jsou doplněny výtahy, aby bylo možné zajistit bezbariérovost objektů. V Říčních a slunečních lázních se rekonstruuje šatny a z bazénu, který již dlouhá léta nesloužil svým účelům se stane biotop, který bude součástí odpočinkové zóny. Rekonstruovaný areál nabídne také prostory ke komerčnímu pronájmu. (vlastní zpracování dle interních dat společnosti)



Obrázek 2: Areál Vodoléčebného ústavu (zdroj: Luhačovské listy lázeňské, 2022)



Obrázek 3: Foto z probíhající rekonstrukce areálu Vodoléčebného ústavu (zdroj: interní foto)

5.5 Rozhovor

Pro získání aktuálních informací o plánech rozvoje areálu Vodoléčebného ústavu, nyní Slunečních lázní, se uskutečnil rozhovor s ředitelkou Slunečních lázní, jehož přepis je uveden níže. V příloze P II se nachází seznam stěžejních otázek. První část rozhovoru byla zaměřena na to, jaké byly možnosti využití areálu, koho pokládají za svoji cílovou skupinu, v čem shledávají jedinečnost areálu a jimi plánovaných služeb, jakou infrastrukturu a vybavení v areálu plánují a jaké jsou jejich dlouhodobé plány do budoucna.

Varianty pro využití areálu a důvod výběru právě muzea

Jednou ze zvažovaných variant byl prodej celého areálu, jelikož byl ve špatném stavu a nutně vyžadoval velmi nákladnou rekonstrukci, aby se povedlo zachovat. Také se uvažovalo o přestavbě některých objektů na částečný hotelový provoz, což by místu opět vdechlo

původní význam, ke kterému sloužil. Další variantou byla obnova areálu do původní podoby z 20. století a vybudování expozice odkazující nejen na lázeňství a historii samotného areálu, ale také na významné osobnosti, Dušana Jurkoviče a Leoše Janáčka.

Vybrána byla nakonec obnova a záchrana kulturní památky s bohatým historickým kontextem, aby se zachoval dobový ráz místa a vznikl prostor, pro přiblížení lidem historie spjaté s celými Luhačovicemi. Tento výběr podpořila také skutečnost, že byla společností akceptována žádost o dotaci na obnovu kulturní památky, ve které v podmínkách stál požadavek na vytvoření muzea.

Vytvoření muzea doplní rozmanitou nabídku kulturních doprovodných aktivit nejen pro turisty, ale také pro lázeňské hosty a starší návštěvníky. Dle slov ředitelky Slunečních lázní, je mezi lázeňskými hosty stále největší zastoupení starších lidí a seniorů, i když v současné době roste počet mladších návštěvníků, kteří vyhledávají například wellness služby.

Cílová skupina

Rozhovor s ředitelkou Slunečních lázní probíhal v několika kolech. Na základě prvotních rozhovorů, byla ředitelkou definována hlavní cílová skupina představující lázeňské hosty, kterých jen akciová společnost Lázně Luhačovice za rok obslouží více než 30 000. Dalším důvodem je také to, že pro tyto hosty je důležité zajistit dostatek možného kulturního programu, aby si hosté mohli čas mezi léčebnými procedurami obohatit o kulturně vzdělávací složku.

V následujících rozhovorech ředitelka Slunečních lázní připustila jako další možnost i jednodenní turisty, kterých se v Luhačovicích v sezóně nachází mnoho. V rámci lázní jsou to, příbuzní lázeňských hostů, lidé z blízkého okolí, kteří Luhačovice navštěvují z důvodu velmi příjemného prostředí, pro které by návštěva muzea mohla být kulturním doplněním programu. Tyto návštěvníky je ale potřeba zaujmout spíše přes obsahový marketing, než skrze jiné způsoby marketingové propagace jako jsou například letáky. Lidé chtějí vidět ukázkou, co jim může areál a muzeum nabídnout, jak to tam vypadá, jaká je tam atmosféra a zaměření expozic, aby si mohli návštěvu dopředu rozmyslet a naplánovat.

Jedinečnost areálu a nabízených služeb

Jedinečnost areálu spočívá hlavně v tom, že je areál kulturní památkou a je v současné době navržen na národní kulturní památku. Tento fakt potvrzuje unikátnost místa, které podporuje i město Luhačovice, které samo o sobě má také velmi silný „genius loci“. Expozice, které jsou v muzeu plánované zase odkazují na významné umělce – architekta Dušana Jurkoviče

a hudebního skladatele Leoše Janáčka. Obě tyto významné osobnosti jsou neoddělitelnou součástí povědomí o Luhačovicích jako lázeňském městě, ale také sídle architektury s jedinečnými rysy staveb Dušana Jurkoviče.

Expozice by po své vizuální a technické stránce měly reagovat na současný trend využívání nových technologií, díky kterým návštěvník získá zcela unikátní zážitek z prohlídky. Díky tomu bude v kombinaci s dobovými prostory a artefakty zajištěna unikátnost nejen celého muzea, ale i areálu Slunečních lázní.

Plánovaná infrastruktura a vybavení areálu

Areál bude kromě muzejní expozice nabízet také klidnou odpočinkovou zónu, která se bude nacházet v prostorách bývalého bazénu. Bazén již nebude možné využít ke koupání, ale bude sloužit jako biotop. Dále se bude v areálu nacházet kavárna s venkovním posezením, která bude nabízet i různé druhy občerstvení a bude nabízet i možnost zakoupení občerstvení s ohledem na intoleranci na lepek a laktózu, či vegetariánské provedení. V plánu jsou také obchůdky s dárkovými předměty a s předměty lokální výroby. Možností je také nabídnout v sezóně prodej zmrzliny.

Dlouhodobé plány

Dlouhodobé plány společnosti jsou zaměřeny primárně na návrat společenského života do Slunečních lázní, tak jako tomu bylo v minulosti. Chtějí tedy pravidelně pořádat edukační a kulturní programy nejen pro lázeňské hosty, ale také pro širokou veřejnost, která si najde cestu do Luhačovic. Plánují také nadále spolupracovat s Muzeem jihovýchodní Moravy, které dění ve Slunečních lázních obohatí také o vlastní pravidelně obměňované výstavy.

Plány do budoucna z dlouhodobého pohledu míří do období po skončení pětileté udržitelnosti, která je definovaná v rámci dotačních podmínek. Jedná se zejména o rozšíření areálu o nově vystavěnou hotelovou část, která areál doplní i o možnost ubytování a wellness procedur. Tyto plány představují současné představy o budoucnosti areálu a zda se budou realizovat je závislé na mnoha okolnostech, tedy nelze s jistotou říci, že se plány zrealizují.

6 ANALÝZA KONKURENCE A KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza konkurence a konkurenčního prostředí je zpracována jako charakteristika vybraných konkurentů v lázeňských městech, následně je proveden benchmarking pro ohodnocení jednotlivých sledovaných faktorů. Analyzované muzeum s nejvyšším hodnocením se stalo pozitivním příkladem pro chystanou muzeální expozici.

Dále je pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil analyzováno konkurenční prostředí a v poslední části je provedena také SWOT analýza sloužící pro identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

6.1 Charakteristika konkurentů

Do analýzy konkurence jsou vybrána 4 muzea, která se nacházejí v lázeňských městech a zaměření jejich expozic je tedy na lázeňství, dějiny lázeňského města či významné osobnosti, které se zasadily o rozvoj města. Tyto vybraná muzea jsou následující: Městské muzeum Mariánské Lázně, Městské muzeum Františkovy Lázně, Muzeum Karlovy Vary a Regionální muzeum v Teplicích. Vzhledem k tomu, že muzeum Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče ve Slunečních lázních v Luhačovicích ještě není v provozu, jsou tito konkurenti pro srovnání doplněni Muzeem luhačovického Zálesí.

6.1.1 Městské muzeum Mariánské Lázně

Muzeum se nachází v jedné z historických budov na Goethově náměstí v Mariánských Lázních. Dům byl postaven jako penzion pro lázeňské hosty a v roce 1879 byl pojmenován po německém spisovateli J.W. Goethem, který v domě v roce 1823 pobýval. Goethe měl velmi blízký vztah k Čechům a do Mariánských Lázní se pravidelně vracel. Na základě toho se muzeum rozhodlo věnovat této významné osobnosti jednu z expozic. Další expozice jsou zaměřeny na historii Mariánských Lázní, dále na lázeňství, minerální prameny, významné návštěvníky Mariánských Lázní a jedna z expozic je také věnována Anglickému králi Edwardu VII, který Mariánské Lázně často navštěvoval. (Městské muzeum Mariánské Lázně, b.r.)

6.1.2 Městské muzeum Františkovy Lázně

Vznik muzea ve Františkových Lázních započal v roce 1912, kdy město skrze sbírku mezi obyvateli nashromáždilo sbírkové předměty. Teprve až po první světové válce byla vytvořena skutečná muzejní expozice, která nepřekročila druhou světovou válku, během které

se většina exemplářů z muzea ztratila. V roce 1961 bylo muzeum znova otevřeno a od této doby funguje až do současnosti. Návštěvníci si nyní mohou prohlédnout stálou expozici, která je zaměřena na dějiny lázeňského města, na architekturu ve Františkových Lázních a tako na vývoj balneologických metod. (Městské muzeum Františkovy Lázně, © 2024)

6.1.3 Muzeum Karlovy Vary

S nápadem založit v Karlových Varech muzeum přišel významný balneolog Med. Dr. Josef Löschner. V průběhu let byla expozice muzea průběžně obohacována různými předměty od soukromých sběratelů. Nejprve expozice muzea nabízela kolekci lázeňských knoflíků a karlovarské horniny, později byla doplněna o sbírku nadšeného sběratele předmětů různého druhu Antona Pittrofa a o sbírky dalších sběratelů, například dr. Karla Davida, Josefa Hofmana a Paula Webera. Nyní muzeum nabízí jednu stálou expozici na téma historie a rozvoje Karlovarska, která je doplněna o pravidelné výstavy v prostorách muzea. (Muzeum Karlovy Vary, b.r.)

6.1.4 Regionální muzeum v Teplicích

Muzeum od roku 1947 sídlí v zámku v Teplicích, který byl původně přestavěn z bývalého kláštera. Vznik muzea se ale datuje ještě dříve a to roku 1894, kdy v zámku došlo k zakládajícímu shromáždění. V zámku se v současné době nachází několik expozic muzea rozdělených do 3 tras a také výstavy na různá témata. První trasa se věnuje keramice a porcelánu, umění, mineralogii, archeologii, historii. Součástí jsou také zachovalé zámecké interiéry. V druhé trase se návštěvníci podívají také do zámeckých interiérů, do historické lékárny, numismatického kabinetu nebo na expozice týkající se lázeňství či umění. Poslední trasa je zaměřena na historii zaniklého kláštera a jeho dochované části. (Regionální muzeum v Teplicích, © 2024)

6.1.5 Muzeum luhačovického Zálesí

Muzeum bylo založeno roku 1918 a jeho prvním sídlem se stal Zámeček nad lázeňskou kolonádou v Luhačovicích. Později se roku 1965 muzeum stalo součástí Oblastního muzea pro jihovýchodní Moravu v Gottwaldově. Až v roce 2007 byla otevřena současná expozice s názvem Znamé a neznámé Luhačovice, která je doplněna výstavami s různými tématy a doprovodným programem. Sbírkou muzea je zaměřená na lázeňství, historii a dokumentaci každodenního života v Luhačovicích. (Muzeum luhačovického Zálesí, b.r.)

6.1.6 Základní údaje o konkurentech

Následující tabulka 1 zahrnuje základní informace o analyzovaných muzeích, kdy byla založena, kdo je jejich zřizovatelem, jaká je jejich otevírací doba, kolik nabízí expozic a jaká je délka prohlídek. Dále je tabulka doplněná o návštěvnost jednotlivých muzeí a jejich pozici na trhu a také jsou v ní zahrnuty údaje o léčebném zaměření jednotlivých lázeňských měst a s nimi související ubytovací kapacitou.

Tabulka 1: Základní informace o muzeích (vlastní zpracování dle zdrojů: cz-museums.cz, © 2015; frantiskovylazne.cz, ©2020; karlovyvary.cz, b.r.; lazneteplice.cz, © 2012–2024; lazneluhacovice.cz, b.r.; mariánské-lazne.info, ©2005–2024; muzeum-ml.cz, b. r.; muzeum-frantiskovylazne.cz, © 2024; kvmuz.cz, b. r.; zamek-teplice.cz, © 2024; muzeumlhacovice.cz, b. r.; statistikakultury.cz, 2022; czso.cz, 2022)

Muzeum	Městské muzeum Mariánské Lázně	Městské muzeum Františkovy Lázně	Muzeum Karlovy Vary	Regionální muzeum v Teplicích	Muzeum luhačovického Zálesí
Rok založení	1887	1912	1867	1894	1918
Zřizovatel	Mariánské lázně	Františkovy lázně	Karlovarský kraj	Ústecký kraj	Zlínský kraj
Léčebné zaměření lázní	Nemoci pohybového a trávicího ústrojí, ledvin, močových a dýchacích cest, metabolická, gynekolog. a onkologická onemocnění	Nemoci srdce, pohybového ústrojí, neplodnost a kožní onemocnění	Nemoci trávicího a pohybového ústrojí, poruchy látkové výměny a zubní onemocnění	Nemoci pohybového ústrojí, nervů, cév a post-covidový syndrom	Nemoci dýchacího ústrojí, onkologické, nervové, oběhového, pohybového a trávicího ústrojí a Diabetes mellitus
Ubytovací kapacita v lázních	7 816 lůžek	4 465 lůžek	13 380 lůžek	2 235 lůžek	3 271 lůžek
Otevírací doba	ÚT – NE 9 ³⁰ –17 ³⁰	ÚT – SO 10 ⁰⁰ –17 ⁰⁰	ÚT – NE 9 ⁰⁰ –17 ⁰⁰	ÚT – NE 10 ⁰⁰ –17 ⁰⁰	ÚT – NE 9 ⁰⁰ –17 ⁰⁰
Počet expozic	6	1	1	3	2
Délka prohlídky	60-90 min	60 min	90 min	60 min	60-90 min
Návštěvnost - 2022	3 010	2 081	12 753	20 003	5 206
Pozice na trhu	0,03 %	0,02 %	0,11 %	0,18 %	0,05 %

V tabulce 1 lze vidět, že všechna muzea jsou spravována buďto krajem nebo městem, ve kterém se nachází. Otevírací doba muzeí se příliš neliší a je tedy asi obvyklou pro instituce tohoto typu, stejně jako délka prohlídek, která je v rozmezí 60 až 90 minut což závisí na tom, kolik času bude návštěvník jednotlivým částem expozice věnovat. Dále se v každém z lázeňských měst, ve kterých se jednotlivá muzea nacházejí léčí mimo jiné také onemocnění pohybového ústrojí, z čehož tedy vyplývá, že by zaměření lázeňského města nemuselo hrát vysokou roli v rozdílech v návštěvnosti jednotlivých muzeí.

V případě ubytovacích kapacit v lázeňských městech, kde muzea sídlí, nelze říci, zda vyšší ubytovací kapacita souvisí také s vyšší návštěvností muzea. Regionální muzeum v Teplicích má nejvyšší návštěvnost ve sledovaném roce, ale disponuje nejnižším počtem lůžek. Muzeum v Karlových Varech oproti tomu disponuje největší ubytovací kapacitou, jeho návštěvnost je sice vyšší než u jiných muzeí, ale není nejvyšší ze sledovaných muzeí. Návštěvnost by tedy mohla být do jisté míry ovlivňována ubytovací kapacitou, ale nebude hlavním faktorem, který má na ni vliv, jelikož ne každý návštěvník muzea přenocuje v daném městě.

Muzeum v Karlových Varech a Regionální muzeum v Teplicích jsou instituce s nejvyšším počtem návštěvníků, a tedy i podíly na trhu v rámci sledovaných muzeí (podíl na trhu byl určen na základě návštěvnosti všech muzeí a galerií v České republice). Kromě muzea ve Františkových lázních, pořádají zbylá muzea celou řadu doprovodných výstav. Významně vyčnívá muzeum v Teplicích, které disponuje velmi širokým doprovodným programem nejen ve formě doprovodných výstav, které jsou často obměňovány, ale také pořádá přednášky, workshopy a dílničky. Z toho lze vyvodit, že event. marketing by mohl velmi pozitivně ovlivňovat návštěvnost muzea.

6.2 Benchmarking

Pro analýzu konkurence popsané v předchozí kapitole je stanoveno 11 kritérií na jejichž základě je proveden benchmarking. Tyto kritéria jsou popsána níže a u každého z nich je v závorce uvedena příslušná váha daného kritéria. Kritéria jsou stanovena na základě několika rozhovorů s ředitelkou Slunečních lázní. Souhrnná tabulka s ohodnocením jednotlivých kritérií u konkrétních muzeí je zobrazena v příloze P III.

Nejvýznamnějším kritériem v hodnocení je základní vstupné, jelikož musí být dostupné pro všechny návštěvníky a podle konkurence bude stanoveno vstupné pro muzeum Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče v Luhačovicích. Nejméně významným kritériem je možnost

pronájmu prostor. Toto kritérium je do benchmarkingu zvoleno právě z důvodu toho, že připravované muzeum tuto možnost zvažuje a bylo tedy cílem zjistit, zda analyzovaná muzea tuto možnost nabízejí.

Základní vstupné (0,2)

Základní vstupné představuje cenu, za kterou dospělý člověk může muzeum navštívit. Od této ceny se posléze odvozují ceny pro seniory, studenty, ZTP a také děti. U sledovaných muzeí základní vstupné představuje cenu bez průvodce pro 60–90minutovou prohlídku, která zahrnuje pouze vstup do muzea bez dalších doplňkových služeb.

Toto kritérium bylo hodnoceno na základě následující škály:

- 0–70 Kč...5 b
- 71–90 Kč ...4 b
- 91-110 Kč ...3 b
- 111–130 Kč ...2 b
- Více než 131 Kč ...1 b.

Tabulka 2: Hodnocení kritéria „Základní vstupné“ (převzato z tabulky v příloze P III)

Muzeum	Městské muzeum Mariánské Lázně			Městské muzeum Františkovy Lázně			Muzeum Karlovy Vary			Regionální muzeum v Teplicích			Muzeum luhačovického Zálesí		
		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem
Základní vstupné	90 Kč	4	0,8	70 Kč	5	1	110 Kč	3	1	120 Kč	2	0,4	50 Kč	5	1

Z tabulky 2 lze vyčíst, že nejnižší základní vstupné 50 Kč nabízí Muzeum luhačovického Zálesí, což je pravděpodobně dáno velikostí expozice a také cenovou politikou muzea. Naopak nejvyšší vstupné 120 Kč požaduje Regionální muzeum v Teplicích. Toto muzeum nabízí v rámci jednoho prohlídkového okruhu několik expozic a prohlídka je možná pouze s průvodcem. Z tohoto důvodu je vstupné podstatně vyšší oproti jiným sledovaným muzeím.

Průměrná cena vstupného na základě konkurenčních muzeí v lázeňských městech je přibližně 90 Kč. Pro srovnání i cen vstupného u muzeí nacházejících se v regionu a tedy zjištění, kolik jsou lidé v regionu ochotní za návštěvu muzea zaplatit, byla vytvořena tabulka, která se nachází v příloze P IV. Z této tabulky vychází, že v průměru za základní vstupné návštěvníci zaplatí 140 Kč, což je vyšší částka než v předchozím srovnání. Tento rozdíl

vytváří pro plánované muzeum ve Slunečních lázních poměrně široké možnosti, jak cenu nastavit.

Výklad v jiném jazyce (0,08)

Hodnocení tohoto kritéria bylo 5 bodů v případě, že muzeum tuto možnost nabízí a 1 bod, pokud ne. Všechna analyzovaná muzea získala v tomto kritériu 5 bodů, jak je znázorněno v tabulce 3, jelikož nabízí možnost výkladu v jiném než českém jazyce. Většinou se jedná o angličtinu, němčinu a popřípadě ruštinu.

Tabulka 3: Hodnocení kritéria „Výklad v jiném jazyce“ (převzato z tabulky v příloze P III)

Muzeum	Městské muzeum Mariánské Lázně			Městské muzeum Františkovy Lázně			Muzeum Karlovy Vary			Regionální muzeum v Teplicích			Muzeum luhačovického Zálesí		
		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem
Výklad v jiném jazyce	ANO NJ, AJ	5	0,4	ANO NJ, RJ	5	0,4	ANO AJ, NJ, RJ	5	0,4	ANO AJ, NJ, RJ	5	0,4	ANO AJ, NJ	5	0,4

Občerstvení v blízkosti muzea (0,1)

Nedílnou součástí návštěvy kulturní instituce je návštěva kavárny či restaurace. Nejlepší volbou je, pokud se některý z těchto podniků nachází ve vzdálenosti do několika minut chůze. Zejména starší návštěvníci si rádi zajdou odpočinout na kávu a dezert do nějaké kavárny obzvláště pokud se nachází blízko.

Pro hodnocení kritéria byla zvolena následující hodnotící škála:

- 0–50 m ...5 b
- 51–100 m ...4 b
- 101–150 m ...3 b
- 151–200 m ...2 b
- 201 m a více ...1 b.

Tabulka 4: Hodnocení kritéria „Občerstvení v blízkosti muzea“ (převzato z tabulky v příloze P III)

Muzeum	Městské muzeum Mariánské Lázně			Městské muzeum Františkovy Lázně			Muzeum Karlovy Vary			Regionální muzeum v Teplicích			Muzeum luhačovického Zálesí		
		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem
Občerstvení v blízkosti muzea	ANO - 150 m	3	0,3	ANO - 160 m	2	0,2	ANO - 140 m	5	0,5	ANO - 200 m	2	0,2	ANO - 76 m	4	0,4

Na základě výše uvedené škály je muzeum s nejbližší možností občerstvení Muzeum luhačovického Zálesí. Jak ukazuje tabulka 4, jako jediné se se nachází jen 76 m od nejbližší kavárny. Nejhůře je na tom opět Regionální muzeum v Teplicích, jelikož možnost občerstvení se nachází ve vzdálenosti 200 m. Nutno ale říci, že vzdálenost 200 m není nijak velká, tudíž se nejedná o podstatnou nevýhodu.

Bezbariérový přístup (0,12)

Aby byl přístup do muzea možný pro kohokoliv, od maminek s dětmi v kočárku, přes lidi s pohybovým omezením po seniory, kterým by například chůze do schodů mohla dělat problém, je potřeba myslet na bezbariérový přístup do muzea a také pohyb po muzeu. Vzhledem k tomu, že častými návštěvníky těchto kulturních institucí jsou senioři a rodiny s dětmi, má toto kritérium velkou váhu. Pokud bylo muzeum bezbariérové bylo ohodnoceno 5 body, pokud ne získalo pouze 1 bod. Z výsledků v tabulce 5 vyplývá, že všechna analyzovaná muzea jsou bezbariérová a myslí tedy na všechny potenciální návštěvníky.

Tabulka 5: Hodnocení kritéria „Bezbariérový přístup“ (převzato z tabulky v příloze P III)

Muzeum	Městské muzeum Mariánské Lázně			Městské muzeum Františkovy Lázně			Muzeum Karlovy Vary			Regionální muzeum v Teplicích			Muzeum luhačovického Zálesí		
		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem
Bezbariérový přístup	ANO	5	0,6	ANO	5	0,6	ANO	5	0,6	ANO	5	1	ANO	5	0,6

Možnost pronájmu prostor (0,02)

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, toto kritérium je nejméně významným, ale jeho výsledek bude přínosným pro nově vznikající muzeum ve Slunečních lázních. Ohodnoceno bylo dle toho, zda muzeum nabízí pronájem prostor a tedy získá 5 bodů, nebo nenabízí a získá pouze 1 bod. Z výsledku analýzy znázorněné v tabulce 6 vyplývá, že jediným muzeem, které prostory nabízí k pronájmu k soukromým účelům je Regionální muzeum v Teplicích. Jako důvod se jeví to, že se muzeum nachází v zámku, který může nabídnout rozlehlé netradiční prostory například pro svatby.

Tabulka 6: Hodnocení kritéria „Možnost pronájmu prostor“ (převzato z tabulky v příloze P III)

Muzeum	Městské muzeum Mariánské Lázně			Městské muzeum Františkovy Lázně			Muzeum Karlovy Vary			Regionální muzeum v Teplicích			Muzeum luhačovického Zálesí		
		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem
Možnost pronájmu prostor	NE	1	0,02	NE	1	0,02	NE	1	0,02	ANO	5	0,1	NE	1	0,02

Dopravní dostupnost – MHD (0,14)

Dopravní dostupnost je velmi důležitým kritériem, čemuž také odpovídá jeho váhové ohodnocení. Do lázeňských měst lidé často přijíždí vlakem nebo autobusem. Často je pro tyto lidi náročné jít pěšky několik desítek minut. Vhodné tedy je, pokud se muzeum nachází dále od nádraží, aby byla zajištěna dobrá dopravní dostupnost alespoň pomocí městské hromadné dopravy. Pro hodnocení dopravní dostupnosti pomocí MHD u analyzovaných muzeí byla využita následující škála:

- 0–10 min ...5 b
- 11–20 min ...3 b
- 21 a více minut ...1 b.

Tabulka 7: Hodnocení kritéria „Dopravní dostupnost MHD a pěšky“ (převzato z tabulky v příloze P III)

Muzeum	Městské muzeum Mariánské Lázně			Městské muzeum Františkovy Lázně			Muzeum Karlovy Vary			Regionální muzeum v Teplicích			Muzeum luhačovického Zálesí		
		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem
MHD pěšky ⁺	13 min	3	0,42	12 min	3	0,42	20 min	3	0,42	17 min	3	0,42	7 min	5	0,7

Jak je výše uvedené tabulce 7 zvýrazněno, nejvyššího hodnocení a to 5 bodů dosáhlo pouze Muzeum luhačovického Zálesí, do kterého se lze dostat pomocí autobusu za 7 minut. Nejdélší cesta čeká návštěvníky Muzea Karlovy Vary a to 20 minut. Dopravní dostupnost u všech muzeí tedy nepřekračuje 20 minut, což není špatný výsledek. Autobusová nebo vlaková nádraží bývají často umístěna spíše dále od centra měst a muzea se právě naopak nacházejí spíše v městském centru, tudíž může být delší doba pochopitelná.

Parkování (0,14)

Všichni návštěvníci nevyužívají hromadných dopravních prostředků, ale jsou rádi, když je v blízkosti muzea možné zaparkovat auto. Proto je toto kritérium stejně vysoce ohodnoceno, jako předchozí, ale rozdílná je škála hodnocení. V případě parkování přímo před objektem muzea je to 5 bodů, pokud parkování možné získalo muzeum 1 bod.

Tabulka 8: Hodnocení kritéria „Parkování“ (převzato z tabulky v příloze P III)

Muzeum	Městské muzeum Mariánské Lázně			Městské muzeum Františkovy Lázně			Muzeum Karlovy Vary			Regionální muzeum v Teplicích			Muzeum luhačovického Zálesí		
		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem
Parkování	ANO	5	0,7	ANO	5	0,7	NE	1	0,14	ANO	5	0,7	NE	1	0,14

Jak je vidět v tabulce 8, tak 3 z analyzovaných muzeí tuto možnost mají. Muzeum ve Františkových Lázních dokonce nabízí parkování zdarma. Mezi muzea, která nemají možnost nabídnout návštěvníkům parkování před muzeem je Muzeum Karlovy Vary, které návštěvníky odkazuje na placené parkoviště vzdálené 350 m. Druhým muzeem je Muzeum luhačovického Zálesí, které návštěvníky také odkazuje na placené parkoviště vzdálené 200 m. Vzdálenost od parkoviště 200 i 350 m není nijak velká vzdálenost, ale každý návštěvník by jistě ocenil možnost parkovat přímo u muzea, a ještě nejlépe na neplaceném parkovišti, popřípadě za symbolickou cenu.

Možnost nákupu nebo rezervace vstupenek online (0,07)

V současné době je značně populární využívat možností online rezervace lístků do divadla, na výstavy či kulturní akce. Mnoho muzeí se rozhodlo tuto možnost také nabízet. Pořadatelé akcí nebo provozovatelé kulturních zařízení, tak mohou mít lepší přehled o tom, kolik návštěvníků se k nim, ve kterém dni chytá. Online rezervace vstupenek může také zjednodušit objednávání prohlídek pro skupinu a za pomoci jednoho formuláře objednat vstupné pro všechny a také zařídit komentovanou prohlídku.

Hodnocení kritéria možnosti nákupu nebo rezervace vstupenek online bylo v případě možnosti objednávky online 5 bodů, pokud muzeum tuto variantu nenabízelo, tak získalo pouze 1 bod. Z analýzy, jejíž výsledky jsou zapsány v tabulce 9 vyplývá, že pouze jedno muzeum nabízí svým návštěvníkům tuto variantu, a to Regionální muzeum v Teplicích.

Tabulka 9: Hodnocení kritéria „Možnost nákupu nebo rezervace vstupenek online“ (převzato z tabulky v příloze P III)

Muzeum	Městské muzeum Mariánské Lázně			Městské muzeum Františkovy Lázně			Muzeum Karlovy Vary			Regionální muzeum v Teplicích			Muzeum luhačovického Zálesí		
		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem
Možnost nákupu / rezervace vstupenek online	NE	1	0,07	NE	1	0,07	NE	1	0,07	ANO	5	0,35	NE	1	0,07

Četnost příspěvků na Facebooku (0,05)

Toto kritérium má malou váhu vzhledem k cílové skupině, která se lázeňských městech nachází. Nelze ale říci, že by aktivita na sociálních sítích nebyla důležitá, jelikož sociální sítě a zejména Facebook již dávno nejsou využívány pouze mladšími lidmi, ale není již tolik neobvyklé, že je využívají také senioři.

Škála hodnocení pro toto kritérium je vytvořena na základě toho, že aktivita do 10 příspěvků za měsíc, představuje přibližně 1–2 příspěvky týdně a je tedy střední cestou, která nepřehltní sledující obsahem, a proto jsou této variantě přiděleny 3 body. Škála vypadá následovně:

- 31 a více příspěvků za měsíc ... 5 b
- 11–30 příspěvků za měsíc ... 4 b
- 6–10 příspěvků za měsíc ... 3 b
- 0–5 příspěvků za měsíc ... 1 b.

Tabulka 10: Hodnocení kritéria „Četnost příspěvků na Facebooku“ (převzato z tabulky v příloze P III)

Muzeum	Městské muzeum Mariánské Lázně			Městské muzeum Františkovy Lázně			Muzeum Karlovy Vary			Regionální muzeum v Teplicích			Muzeum luhačovického Zálesí		
		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem
Četnost příspěvků na Facebooku	8 za měsíc	3	0,15	5 za měsíc	1	0,05	5 za měsíc	1	0,05	37 za měsíc	5	0,25	9 za měsíc	3	0,15

V tabulce 10 se nachází výsledné hodnocení tohoto kritéria, které je převzato z tabulky v příloze P III. Muzeem, které je nejvíce aktivní na sociální síti Facebook je Regionální muzeum v Teplicích, které na svůj profil umístí v průměru 37 příspěvků za měsíc. Toto číslo je již dost vysoké a představuje klidně i několik příspěvků za den. Počet příspěvků se u muzea v Teplicích odvíjí také od velkého množství pořádaných aktivit v rámci muzea, o kterých je samozřejmě potřeba informovat veřejnost.

Počet sledujících na Facebooku (0,03)

Počet sledujících je velmi nevýznamné kritérium, jelikož příliš neinformuje o úspěšnosti či oblíbenosti muzea. Toto kritérium je zařazeno do analýzy pouze jako ukazatel, jaký je obvyklý počet u podobných muzeí.

Hodnocení takového ukazatele je poměrně obtížné, proto byla na základě rozdělení influencerů vytvořena škála pro potřeby muzea. Influenceri se dělí na nano – do 1000

sledujících, mikro – do 10 000 sledujících, makro – do 100 000 sledujících a na megainfluencery – nad 100 000 sledujících (Hradcová, 2023). Na základě těchto informací vypadá škála hodnocení následovně:

- 3 501–5 000 sledujících ...5 b
- 2 001–3 500 sledujících ...4 b
- 1 001–2 000 sledujících ...3 b
- 501–1 000 sledujících ...2 b
- Do 500 sledujících ...1 b.

Tabulka 11: Hodnocení kritéria „Počet sledujících na Facebooku“ (převzato z tabulky v příloze P III)

Muzeum	Městské muzeum Mariánské Lázně			Městské muzeum Františkovy Lázně			Muzeum Karlovy Vary			Regionální muzeum v Teplicích			Muzeum luhačovického Zálesí		
		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem		Počet bodů	Cekem
Hodnocení															
Počet sledujících na Facebooku	1,1 tis.	3	0,09	1,7 tis.	3	0,09	2,2 tis.	4	0,12	2,1 tis.	4	0,12	1,7 tis.	3	0,09

Podle hodnot vyplývajících z tabulky 11, je muzeem s největším počtem sledujících Muzeum Karlovy Vary, které sleduje 2 200 uživatelů. Toto muzeum přidává příspěvky v průměru pouze 5x za měsíc, ale jak je vidět z tabulky 1 z analyzovaných muzeí patří mezi druhé nejnavštěvovanější muzeum. Návštěvník se po pozitivní zkušenosti rozhodne muzeum sledovat, a to může být jedním z důvodů, proč toto muzeum má nejvyšší počet sledujících.

Virtuální prohlídka muzea (0,05)

Nabídka virtuálních prohlídek muzeí ještě před jejich návštěvou může pomoci rozhodnout se potenciálním návštěvníkům, zda muzeum opravdu chtějí navštívit. V současné době je stále více a více muzeí, které virtuální prohlídku nabízí, ale zejména pro začínající instituce je to značně nákladné. Hodnocení tohoto kritéria bylo 5 bodů v případě, že muzeum virtuální prohlídku nabízí a 1 bod, pokud tuto možnost nenabízí.

Tabulka 12: Hodnocení kritéria „Virtuální prohlídka muzea“ (převzato z tabulky v příloze P III)

Muzeum	Městské muzeum Mariánské Lázně			Městské muzeum Františkovy Lázně			Muzeum Karlovy Vary			Regionální muzeum v Teplicích			Muzeum luhačovického Zálesí		
		Počet bodů	Celkem		Počet bodů	Celkem		Počet bodů	Celkem		Počet bodů	Celkem		Počet bodů	Celkem
Virtuální prohlídka muzea	NE	1	0,05	NE	1	0,05	ANO	5	0,25	ANO	5	0,25	NE	1	0,05

Z analyzovaných muzeí získali hodnocení 5 pouze dvě muzea, a to Muzeum Karlovy Vary a Regionální muzeum Teplice, jak je vidět v tabulce 12. Tyto muzea mají dle tabulky 1 největší počet návštěvníků z analyzovaných konkurenčních muzeí, což může být právě důvodem, proč tento benefit pro potenciální návštěvníky nabízí.

Celkové hodnocení

Nejvyšší celkové hodnocení získalo Regionální muzeum v Teplicích, které bylo, jak ukazuje tabulka v příloze P III, v 6 kritériích ohodnoceno nejvyšším počtem bodů. Díky tomu se muzeu jeví jako možný příklad dobré praxe pro budoucí muzeum ve Slunečních lázních. Nejvýznamnějším kritériem, ve kterém muzeum v Teplicích získalo nejnižší hodnocení ze všech je cena základního vstupného. Cena je oproti ostatním analyzovaným muzeum vyšší, jelikož je prohlídka možná pouze s průvodcem.

Tabulka 13: Celkové hodnocení konkurenčních muzeí (převzato z tabulky v příloze P III)

Muzeum	Městské muzeum Mariánské Lázně		Městské muzeum Františkovy Lázně		Muzeum Karlovy Vary		Regionální muzeum v Teplicích		Muzeum luhačovického Zálesí	
	Počet bodů	Celkem	Počet bodů	Celkem	Počet bodů	Celkem	Počet bodů	Celkem	Počet bodů	Celkem
Součet	34	3,60	32	3,60	34	3,17	46	3,79	34	3,62

Nutno zmínit, že jako druhé muzeum s nejvyšším hodnocením se umístilo Muzeum luhačovického Zálesí, jak je vidět v tabulce 13, které se nachází v Luhačovicích a může být pro připravované muzeum také dobrým vzorem.

6.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil představuje rámec pro určení v jakém konkurenčním prostředí se muzeum bude nacházet a jak silné faktory na něj budou působit.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky se rozumí návštěvníci muzea. Jejich vyjednávací síla je poměrně vysoká, jelikož si mohou vybrat mezi různorodými kulturními aktivitami, ale samozřejmě také mezi celou řadou muzeí, které se v dané lokalitě nacházejí. Návštěvníky při jejich rozhodování bude ovlivňovat několik faktorů. Jedním z hlavních faktorů bude cena, zda není příliš vysoká v porovnání s konkurencí. Dalším faktorem bude tematické zaměření expozice, zda je dostatečně zajímavé, aby dali návštěvě přednost před jinou aktivitou. Faktorem, který může ovlivnit rozhodování potenciálních návštěvníků je také lokalita, zda po návštěvě muzea lze zajít v blízkosti do restaurace, kavárny, zda je blízko muzea dětské hřiště, nebo jaké jsou možnosti, co se dá v daném místě podniknout.

Muzeum se nachází ve známém lázeňském městě, ve kterém je mnoho možností, jak vyplnit volný čas. Je zde celá řada kaváren a restaurací, obchodů, ale také možnost několika procházek, ať už po areálu nebo do přírody, popřípadě cyklovýletů do okolí. Nutno doplnit, že díky lokalitě je zde možnost lázeňských či relaxačních procedur, které návštěvníci mohou spojit s prohlídkou muzea. Areál Slunečních lázní bude také nabízet nejen prohlídky muzejních expozic, ale i několik obchodů se suvenýry a lokálními výrobky. Dále kavárnu a upravený park vhodný pro relaxaci v historickém prostředí. V průběhu roku budou pro veřejnost připravovány různé workshopy a kulturní akce pořádané pro veřejnost, které také obohatí možnosti kulturního či zážitkového odpočinku.

Konkurence v odvětví

Konkurence v odvětví, která se nachází v lázeňských městech byla analyzována v předcházející kapitole. Konkurenci nelze ale vnímat jen dle zaměření expozic nebo podle umístění. V České republice bylo v roce 2022 celkem 453 muzeí a galerií, jen ve Zlínském kraji je to 25, což není zrovna málo, ale konkurencí jsou nejen muzea a galerie (Návštěvnost muzeí, památníků a galerií v ČR v r. 2022, b.r.). Vzhledem k tomu, že muzeum je kulturní zařízení a je místem, kde lze trávit volný čas, je potřeba zmínit také nepřímou konkurenci, například divadla, kina, zoo, kulturní centra a jiné instituce. Z tohoto důvodu by se intenzita konkurence v odvětví dala považovat za střední až vysokou, jelikož lidé mají mnoho možností, kde a jakým způsobem svůj volný čas stráví. Muzeum tedy bude muset vytvořit atraktivní expozice s bohatým doprovodným programem a dalšími možnostmi využití celého areálu, aby mu to pomohlo odlišit se od konkurence a udržet si zákazníky.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Kulturní instituce a galerie nejsou příliš rychle rostoucím trhem. Takže hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví není příliš vysoká. Nejvýznamnější bariérou je finanční náročnost realizace a chodu muzea a také časová náročnost budování si dobré pověsti. Než si nově otevřené muzeum najde svou klientelu, může to být zdlouhavý proces, který s sebou ponese zprvu jen vysoké náklady, ať už náklady na prořízení exponátů a vytvoření celé expozice, na energie a zaměstnance, tak i na propagaci.

Výhodou muzea ve Slunečních lázní je jeho umístění. Nachází se v historickém a nově zrekonstruovaném objektu, kde na každém rohu na návštěvníka dýchá historie, v lázeňském městě, které disponuje bohatou historií a kulturní hodnotou. Zřizovatelem muzea je lázeňská společnost Lázně Luhačovice, a.s., která má velmi dobrou pověst a lázeňští hosté této společnosti představují několik tisíc potenciálních návštěvníků. To představuje obrovskou výhodu oproti konkurenci, jelikož muzeum může těžit z dobrého jména společnosti a usnadňuje to hledání zákazníků.

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi dodavatele muzea ve Slunečních lázní patří samozřejmě dodavatelé energií, díky kterým bude muzeum v provozu, ale těmi hlavními dodavateli jsou dodavatelé předmětů do expozic. Muzeum Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče ve Slunečních lázních má jako hlavního dodavatele sbírkových předmětů Muzeum luhačovického Zálesí, které se postaralo o obsahovou část expozice. Dále je to také Muzeum jihovýchodní Moravy, které bude mít v rámci muzea vlastní prostor pro své výstavy. Vzhledem ke specifickému zaměření muzea neexistuje mnoho dodavatelů, kteří se zabývají podobnou tematikou. Z tohoto pohledu je vyjednávací síla dodavatelů střední, jelikož dodavatelů není mnoho, ale se sjednanými dodavateli má muzeum velmi dobré vztahy.

Hrozba substitutů

Jak již bylo zmíněno v části „Vyjednávací síla zákazníků“, potenciální návštěvníci se rozhodují, jakým způsobem stráví svůj volný čas. Nabízí se celá řada možností, jako je návštěva kina, kavárny, restaurace, zábavních parků nebo různých kulturních akcí, popřípadě turistické výlety, wellness a jiné aktivity. Vždy bude záležet na preferencích konkrétních lidí, ale nabídka je dosti široká a také rozmanitá. To způsobuje, že hrozba substitutů je střední až vysoká. Muzeum se s touto hrozbou může vyrovnávat tím, že v rámci rozlehlého areálu nabídne návštěvníkům kromě návštěvy muzea i jiné formy aktivit, může

to být také možnost zapůjčení sady na petangue či venkovní šachy. Může to být ale také pronájem prostor pro kavárnu, kterou má muzeum v plánu nebo pořádání kulturních aktivit, jako je například letní kino.

7 SWOT ANALÝZA MUZEA JANÁČKA A JURKOVIČE V AREÁLU SLUNEČNÍCH LÁZNÍ V LUHAČOVICÍCH

Tato kapitola je zaměřena na analýzu vnitřních a vnějších faktorů chystaného muzea v areálu Slunečních lázní. V tabulce 14 jsou identifikovány hlavní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby připravovaného muzea, které byly určeny na základě několika rozhovorů s ředitelkou Slunečních lázní. Tato SWOT analýza je základem pro tvorbu matic IFE a EFE a je také východiskem pro další kapitoly.

Tabulka 14: SWOT analýza muzea Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče v areálu Slunečních lázní v Luhačovicích (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Umístění v historickém objektu v lázeňském prostředí - Spolupráce s Muzeem jihovýchodní Moravy - zkušený personál - silná vazba na město Luhačovice a Lázně Luhačovice, a.s. - propagace expozice skrze informační centrum a ubytovací zařízení Lázní Luhačovice, a.s. - malý počet konkurentů v regionu s podobným zázemím – potenciálně silné postavení na trhu - nově zrekonstruovaný objekt s moderně pojatou expozicí - turistické trasy v okolí - komerční provozy součástí areálu - schopnost reakce na potřebu kulturního vyžití lázeňských hostů - rozlehlé prostory pro různorodé využití 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokalita mimo centrum města a kolonády Luhačovice - Nízká propagace na sociálních sítích - Žádné předešlé zkušenosti s vedením muzejní expozice - Finanční závislost na zřizovateli - Nelze parkovat u areálu zdarma
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Ochota spolupracovat mezi kulturními institucemi a městem Luhačovice - Trend využívání nových technologií, zprostředkujících nový zážitek z prohlídek - Trend využití kulturního dědictví území pro vzdělávání pro různé segmenty - Trend zážitkového cestovního ruchu - Zapojení se do programu města Luhačovice „Tady pramení výhody“ 	<ul style="list-style-type: none"> - Nezájem ze strany potenciálních zákazníků - Nekvalitní gastro provozovatelé v areálu - Vzrůst cen energií na provoz - Špatná zkušenost lidí s expozicemi podobného zaměření - Sezónní zájem o expozice (v létě více hostů než v zimě)

SILNÉ STRÁNKY

Ve SWOT analýze představující tabulku 14 jsou v největším počtu zaznamenány silné stránky muzejní expozice. Je to z důvodu toho, že tato expozice bude umístěna v historickém areálu, který je nově zrekonstruovaný a je v paměti celé řady občanů. Expozice bude moderně pojata a napojena na osobnosti, které významně ovlivnily celý lázeňský areál v Luhačovicích, na Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče. Je podporována jak ze strany jejího zřizovatele, tedy Lázní Luhačovice, a.s., ale také Muzeem jihovýchodní Moravy, městem Luhačovice a může tak čerpat z jejich dobrého jména. Díky tomuto propojení je expozici zajištěna propagace prostřednictvím ubytovacích zařízení Lázní Luhačovice, a.s., informačního centra nebo Muzea luhačovického Zálesí. Zřízením muzea společnost prokazuje schopnost reagovat na potřebu svých hostů, kteří vyhledávají možnosti, jak by mohli vyplnit čas mezi procedurami a zároveň strávili tento čas kvalitně a v inspirativním prostředí.

Své návštěvníky si může muzeum snadno získat i tím, že je součástí lázeňského areálu a v blízkém okolí se nachází několik turistických tras. Areál Slunečních lázní, ve kterém se muzeum bude nacházet, disponuje rozlehlými prostory pro různorodé využití, od komerčních provozů po příjemný park vhodný k relaxaci či pro pořádání kulturních akcí. Jak již bylo zmíněno, v areálu se budou nacházet komerční provozy, jako je kavárna a obchody se suvenýry a lokálními produkty, což je zajímavým zpestřením návštěvy muzea, kterou by mohli uvítat různé cílové skupiny. Další silnou stránkou je malý počet konkurentů v regionu, kteří by měli podobné zázemí a podporu, jakou chystané muzeum ve Slunečních lázních. Výhodou je také již připravený profesionální a zkušený personál, který bude při rozjezdu muzea klíčový.

SLABÉ STRÁNKY

Jednou ze silných stránek bylo umístění muzea v historickém areálu, s tím se pojí ale i jedna ze slabých stránek, tedy že expozice je sice součástí historického areálu v lázeňském prostředí, ale je umístěno o něco dále od Lázeňské kolonády, a tedy pomyslného centra dění. To představuje komplikaci pro návštěvníky, kteří mají nějaké pohybové omezení a nemuseli by se tak až k areálu dostat. Další slabou stránkou je aktuálně malá propagace na sociálních sítích. Z této slabé stránky by se dala vytvořit silná stránka, jelikož v současné době je trendem napříč věkovými kategoriemi sociální sítě využívat. Příkladem je Regionální muzeum v Teplicích, které v benchmarkingu získalo nejvyšší hodnocení. Toto muzeum je velmi aktivní na sociálních sítích a dosahovalo nejvyšší návštěvnosti ze všech sledovaných

muzeí. Z toho lze odvodit, že pravidelná aktivita na sociálních sítích spolu se značným vedlejším programem je efektivní propagací.

Dále lze za slabou stránku označit žádné předešlé zkušenosti s vedením muzea, které by mohly být uplatněny, pro nastavení jeho provozu. Slabou stránkou je ale také finanční závislost na zřizovateli muzea tedy akciové společnosti Lázně Luhačovice. Finanční podpora od tak silné společnosti může být výhodou, která přináší možnost většího rozvoje, ale nese s sebou odpovědnost a nutnost zodpovídat se jejímu nejvyššímu vedení, za podniknuté kroky.

Poslední slabou stránkou je nemožnost parkování zdarma v areálu Slunečních lázní. Několik minut chůze od areálu se ale nachází placené parkoviště, které by návštěvníci mohli využít. Vzhledem k ceně parkovného bude tato možnost návštěvníky spíše odrazovat od celodenní návštěvy města a areálu. Pokud se návštěvníci budou chtít zdržet, budou muset hledat parkoviště, která jsou levnější, nebo jsou zdarma. Velké parkoviště, které je zdarma se nachází u vlakového nádraží, což představuje přibližně 30 minut peší chůze k areálu. Možností, která tento problém řeší, je dobrá dopravní dostupnost za pomoci autobusové dopravy, jelikož se jen pár metrů od areálu nachází autobusová zastávka.

PŘÍLEŽITOSTI

Vzhledem k tomu, že jedním z témat expozice budou významné osobnosti Jurkovič a Janáček, vyvstává jako příležitost možná spolupráce s ostatními kulturními institucemi, které se životem a dílem těchto osobností také zabývají a vytvoření společného putovního cyklu expozic na tato témata. Příležitostí je ale nejen spolupráce s organizacemi, které mají podobná zaměření, ale také s různými typy organizací jako například kluby seniorů, základní školy, umělecké školy nebo společnosti organizující zájezdy či jednodenní výlety. Trendem současnosti je totiž využívání kulturního dědictví pro vzdělávání, a to napříč různými segmenty a také tvorba nabídky dalších kulturních aktivit pro lázeňské hosty nebo zážitkový cestovní ruch. Otevření muzejní expozice tak na tyto trendy přímo reaguje, čímž by si mohla zajistit její úspěšnost.

Jednou z významných příležitostí je zapojení se do programu „Tady pramení výhody“, který je realizován městem Luhačovice. Město by tedy mohlo v rámci tohoto programu nabízet zvýhodněné vstupné pro všechny občany Luhačovic, kteří jsou do programu zapojeni. Obsah programu se pravidelně obměňuje, a město v rámci něj nabízí různé slevy na vstupném na kulturní akce či slevy na služby poskytované společnostmi zapojenými do programu.

HROZBY

Mezi hrozby nezájem ze strany potenciálních návštěvníků, a tedy nízká návštěvnost expozice. Nezájem by mohl být způsoben jak nižší kupní silou obyvatel, tak poptávce cílové skupiny po jiném druhu zábavy či jiném zaměření expozic. Nízkou návštěvnost, ale může také způsobit sezónnost zájmu o expozici, kdy na jaře i v létě může být zájem mnohem větší než v zimě nebo také špatná zkušenost s muzejními expozicemi na podobná témata. Pokud je návštěvník zklamaný z předcházející zkušenosti, může jej to odradit od návštěvy. Tomu lze zamezit tím, že budou Sluneční lázně sdílet na svých sociálních sítích a webu videa a fotografie ukázek, na co se můžou návštěvníci těšit. Hrozbou je také možný nárůst cen energií. V současnosti ceny energií spíše klesají, ale jelikož to nejsou cenově stabilní komodity, je růst cen energií hrozbou, na kterou nelze zapomínat. Poslední potenciální hrozbou je špatný nebo nevhodný výběr gastro provozovatelů. Ti mohou negativně ovlivnit celý dojem z návštěvy areálu a jeho návštěvu tak nedoporučit svým známým například.

7.1 Matice IFE

Matice IFE znázorněná v tabulce 3 obsahuje 5 silných stránek a 5 slabých stránek. Jednotlivé faktory byly vybrány a ohodnoceny ve spolupráci s ředitelkou Slunečních lázní ze SWOT analýzy v předcházející kapitole. Výsledná matice je znázorněna v tabulce 15.

Tabulka 15: Matice IEF pro vznikající muzeum (vlastní zpracování)

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Silné stránky (S)				
1.	Umístění v historickém objektu v lázeňském prostředí	0,09	3	0,27
2.	Zkušený personál	0,07	4	0,28
3.	Silná vazba na město Luhačovice a Lázně Luhačovice a.s.	0,18	4	0,72
4.	Nově zrekonstruovaný objekt s moderně pojatou expozicí	0,14	4	0,56
5.	Rozlehlé prostory pro různorodé využití	0,04	3	0,12
Slabé stránky (W)				
1.	Lokalita mimo centrum města a kolonády Luhačovice	0,12	1	0,12
2.	Nízká propagace na sociálních sítích	0,17	1	0,17
3.	Žádné předešlé zkušenosti s vedením muzejní expozice	0,04	2	0,08
4.	Finanční závislost na zřizovateli	0,08	2	0,16
5.	Nelze parkovat u areálu zdarma	0,07	2	0,14
Σ	Celkový vážený průměr	1		2,62

Celkové hodnocení vyplývající z tabulky 15 je 2,62. Toto číslo znamená, že záměr vytvoření muzea v areálu Slunečních lázní je podložen středně silnou interní pozicí. Zamýšlené muzeum Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče by tedy mělo být schopno využívat své silné stránky, zajišťovat si konkurenční výhodu a čelit hrozbám. Hodnota 2,62 ovšem není ideálním výsledkem, naznačuje, že muzeum by mohlo mít několik nadprůměrných silných a slabých stránek. U silných stránek je tedy potřeba dbát na to, aby se vedení muzea zaměřilo na jejich rozvoj a využívání. V případě slabých stránek na jejich zlepšení, aby se staly méně významnými. V tabulce 15 lze vidět, že by se muzeum mělo zaměřit na zlepšení propagace na sociálních sítích, jelikož byla tato slabá stránka vysoce ohodnocena a má tedy podstatný vliv na konkurenceschopnost a úspěšnost provozu muzea. Zlepšení tohoto faktoru by mohlo mít také pozitivní vliv na vnější hrozby, například na nezájem potenciálních návštěvníků nebo by to také mohlo pomoci zmírnit sezónní zájem.

7.2 Matice EFE

Pro vytvoření matice EFE bylo za pomoci ředitelky Slunečních lázní identifikováno 5 příležitostí a 5 hrozeb vycházejících ze SWOT analýzy, kterým byla přiřazena příslušná váha a stupeň vlivu. Výsledek znázorňuje tabulka 16.

Tabulka 16: Matice EFE pro nově vznikající muzeum (vlastní zpracování)

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Příležitosti (O)				
1.	Ochota spolupracovat mezi kulturními institucemi a městem Luhačovice	0,05	1	0,05
2.	Trend využívání nových technologií, zprostředkujících nový zážitek z prohlídek	0,09	3	0,27
3.	Trend využití kulturního dědictví území pro vzdělávání pro různé segmenty	0,18	4	0,72
4.	Trend zážitkového cestovního ruchu	0,13	4	0,52
5.	Zapojení se do programu města Luhačovice „Tady pramení výhody“	0,07	2	0,14
Hrozby (T)				
1.	Nezájem ze strany potenciálních zákazníků	0,16	4	0,64
2.	Nekvalitní gastro provozovatelé v areálu	0,1	3	0,3
3.	Vzrůst cen energií na provoz	0,06	2	0,12
4.	Špatná zkušenost lidí s expozicemi podobného zaměření	0,03	1	0,03
5.	Sezónní zájem o expozice (v létě více hostů než v zimě)	0,13	4	0,52
Σ	Celkový vážený průměr	1		3,31

V tabulce 16 je znázorněno výsledné hodnocení EFE matice. Hodnota 3,31 představuje nadprůměrnou schopnost reakce muzea na vnější podněty. Muzeum by mělo být schopno díky svým silným stránkám využívat příležitostí a úspěšně čelit a zmírňovat hrozby. Nejvýznamnější příležitostí s největším vlivem na úspěch muzea v areálu Slunečních lázní je trend využití kulturního dědictví území pro vzdělávání pro různé segmenty, jak pro základní školy, seniory nebo návštěvníky lázní, kteří hledají způsob, jak využít volný čas. Největší a zároveň nejvýznamnější hrozbou je nezájem potenciálních zákazníků, který je významnou hrozbou pro všechny začínající instituce. Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, opatřením proti nezájmu by mohla být atraktivní propagace na sociálních sítích, které jsou v dnešní době využívány napříč generacemi, ale také nabídka doprovodného programu pro různé segmenty zákazníků.

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část této diplomové práce je rozdělena do 3 hlavních kapitol.

V první kapitole je představena společnost Lázně Luhačovice, a.s., její charakteristika, organizační struktura a předmět činnosti. Součástí této kapitoly je také popis současného stavu Vodoléčebného ústavu, který doplňuje rozhovor s ředitelkou Slunečních lázní (původně areál Vodoléčebného ústavu). Z rozhovoru vyplynula východiska, která budou využita v dalších částech práce.

Druhá kapitola pojednává o analýze konkurence a konkurenčního prostředí plánovaného muzea. Nejprve jsou představeni vybraní konkurenti nacházející se v lázeňských městech. Následuje analýza konkurence pomocí metody benchmarking. Pro účely analýzy je zvoleno 11 kritérií, na jejichž základě jsou muzea ohodnocena. Ke každému kritériu je přiřazena příslušná váha a škála hodnocení. Nejvyšší ohodnocení v rámci analyzovaných muzeí získalo Regionální muzeum v Teplicích a díky tomu se jeví jako vhodný příklad. Poslední částí kapitoly je Porterova analýza pěti konkurenčních sil, na jejímž základě je zjištěno, že vyjednávací síla zákazníků je vysoká, jelikož mají na výběr mnoho možností, jak svůj volný čas strávit, s čímž souvisí i střední až vysoká intenzita konkurence v odvětví a také střední až vysoká hrozba substitutů.

Poslední kapitola se zabývá SWOT analýzou muzea Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče v areálu Slunečních lázní. V analýze jsou v největším počtu zastoupeny silné stránky, jelikož je muzeum umístěno v nově zrekonstruovaném historickém areálu v lázeňském prostředí, což zvyšuje jeho atraktivitu pro návštěvníky. Tato SWOT analýza je také základem pro tvorbu matice IFE a EFE. Pro vyhodnocení matic je vybráno 5 nejvýznamnějších silných stránek, 5 slabých stránek, 5 příležitostí a také 5 nejvýznamnějších hrozeb. Z hodnocení matice IFE vyplývá, že muzeum by mělo být schopno využívat své silné stránky pro konkurenční výhodu a také úspěšně čelit hrozbám, ale mělo by se zaměřit na zlepšení svých slabých stránek. Na základě výsledného hodnocení matice EFE je vidět, že muzeum disponuje nadprůměrnou schopností reakce na vnější podněty.

9 VYMEZENÍ VÝCHODISEK PRO TVORBU STRATEGIE

Jak již bylo uvedeno dříve, společnost Lázně Luhačovice, a.s., která vlastní areál Slunečních lázní (původně areál Vodoléčebného ústavu), podala žádost o dotaci na obnovu této kulturní památky. Dotace byla akceptována a v jejích podmínkách bylo zřízení muzea, což jednoznačně rozhodlo o budoucím využití areálu. Z tohoto důvodu se celá práce snaží rozvinout tento plán využití do aktivní podoby.

9.1 Stanovení vize, mise, poslání

Vize, mise, poslání a cíle jsou základními východisky, jejichž definování je podstatné pro následnou tvorbu strategie. Je potřebné vědět, čeho chce organizace v budoucnu dosáhnout, na čem jí záleží a jaké zásady chce skrze vizi, misi a poslání předávat.

Vize

Vizi muzea ve Slunečních lázních je stát se součástí bohatého kulturního dění v Luhačovicích, být centrem pro inspiraci, objevování historie a kulturního vzdělání. Chtějí návštěvníkům všech věkových kategorií poskytnout místo, kde by se snoubilo poznání s relaxací v blízkosti přírody. Jejich cílem je prezentovat kulturní dědictví, které Sluneční lázně nabízí, ale také vytvářet příjemný prostor pro setkávání lidí. Sluneční lázně se snaží dbát na to, aby každý návštěvník nasál kouzlo areálu a s ním související historii, kterou mu chtějí předávat skrze moderní technologie a netradiční pojetí expozic. Chtějí se stát místem, které nevynechá žádný lázeňský pacient nebo návštěvník Luhačovic.

Mise

Misí muzea ve Slunečních lázních v Luhačovicích je obohatit návštěvníky o kousek historie spojené s lázeňstvím a s osobnostmi, které pomohly dotvářet kouzlo Luhačovic. Chtějí se stát zázemím, které poskytne každému návštěvníkovi klid a možnost zastavení a zamýšlení se v této uspěchané době.

Poslání

Posláním Slunečních lázní v Luhačovicích je poskytovat osvětu v oblasti historie lázeňství a kulturního dědictví dvou velikánů historie, a to Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče. Snahou je přiblížit vývoj lázeňství, jeho vliv na vývoj společnosti a na léčbu zdravotních obtíží skrze poučné, ale zábavné a interaktivní muzeální expozice. Dále také přiblížit život, dílo a působení Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče v Luhačovicích. Celý areál Slunečních lázní

se má tedy stát místem, kde se setkává historie a kultura s relaxací a zejména místem, které poskytne každému návštěvníkovi vše, od inspirace, přes poznání, zábavu a odpočinek s výjimečným nádechem všude přítomné historie.

9.2 Stanovení strategických cílů

Pro muzeum v prostorách areálu Slunečních lázní je definován jeden hlavní cíl a k němu 4 podpůrné cíle, které by měly pomoci hlavního cíle dosáhnout. Všechny cíle jsou definovány na období do 5 let od oficiálního otevření muzea. Tato doba je převzata z podmínek uvedených v dotaci, která se podílela na rekonstrukci celého areálu.

9.2.1 Hlavní cíl

Jako hlavní cíl je zvoleno „*Dosažení návštěvnosti minimálně 20 000 návštěvníků za rok do 5 let*“.

Toto číslo bylo zvoleno na základě dostupných údajů a vyplynulo z analytické části, ve které konkurenční muzeum s nejvyšším hodnocením navštívilo v roce 2022 přibližně 20 000 návštěvníků (viz tabulka 1 v analytické části) a je tedy příkladem pro vznikající muzeum. Společnost Lázně Luhačovice, a.s. přivítají ročně více než 30 000 hostů (O akciové společnosti Lázně Luhačovice, b.r.) a do Městského turistického a informačního centra v Luhačovicích v roce 2023 zavítalo více než 78 000 turistů, kteří se zajímali také o turistické atrakce v okolí a možnostech výletů (Nosková, b.r.). Nelze také zapomínat na návštěvníky města, kteří nenavštíví Městské turistické a informační centrum v Luhačovicích ani nejsou ubytováni v zařízeních společnosti Lázně Luhačovice, a.s. a mohou tak tvořit další část potenciálních návštěvníků muzea. Tyto skutečnosti ukazují, že pokud by probíhala propagace muzea skrze léčebná zařízení akciové společnosti Lázně Luhačovice a Městského turistického a informačního centra v Luhačovicích, mohlo by být reálné tohoto počtu dosáhnout.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.4., statistická data v rámci České republiky ukazují rostoucí trend návštěvnosti muzeí a galerií, což by také mohlo přispět k dosažení tohoto cíle. Návštěvnost samozřejmě závisí na zaměření muzea, ceně vstupného, jeho umístění, propagaci a jiných atributech. Dalo by se ale předpokládat, že ve střednědobém časovém horizontu by mohlo být stanoveného počtu, vzhledem k návštěvnosti města Luhačovice, podpory ze strany Lázní Luhačovice, a.s. a Muzea jihovýchodní Moravy, dosaženo.

Definování hlavního cíle dle SMART:

S (specifický) – Dosažení minimálně 20 000 návštěvníků za rok.

M (měřitelný) – Měření počtu návštěvníků pomocí systému na prodej vstupenek, který má muzeum k dispozici. Tvorba přehledů o návštěvnosti za každé 3 měsíce na základě dat ze systému.

A (akceptovatelnost) – Vzhledem k tomu, že každý člověk, který se bude podílet na provozu muzea bude chtít, aby bylo muzeum vyhledávaným zpestřením volného času, je dosažení co nejvyššího počtu návštěvníků akceptovatelným cílem.

R (dosažitelnost) – Aby bylo možné stanoveného cíle dosáhnout, je potřeba aby bylo muzeum atraktivním místem, které by lidé zvolili pro svůj volný čas. Dále musí být cenově přijatelné a také značně propagované, aby se o něm dozvědělo co nejvíce lidí.

T (časově ohraničený) – Dosažení návštěvnosti minimálně 20 000 návštěvníků do 5 let od otevření muzea. Tato doba, jak již bylo zmíněno, byla určena na základě požadavků využité dotace, která stanovila, že muzeum musí minimálně 5 let fungovat.

9.2.2 Podpůrné cíle

Podpůrné cíle by měly sloužit, jak již pojmenování napovídá, k podpoře výše stanoveného hlavního cíle.

Prvním podpůrným cílem je **„Dosažení podílu na trhu 0,2 % do 5 let a s tím související každoroční zvýšení tržního podílu alespoň o 0,02 % po dobu těchto 5 let“**.

Podíl na trhu přibližně odpovídá 20 000 návštěvníků při využití údajů o návštěvnosti muzeí a galerií z roku 2022. Toto číslo bylo stanoveno v předcházející kapitole 9.2.1., která se zabývala hlavním cílem. Vzhledem k tomu, že muzeum bude nově otevřeno, nelze tedy očekávat, že této návštěvnosti bude dosaženo již v prvním roce. Návštěvníci nejprve musí muzeum a areál objevit, vytvořit si k němu nějaký vztah. Z tohoto důvodu je cíl doplněn i o podmínku každoročního zvýšení tržního podílu o 0,02 %, což při celkovém počtu návštěvníků všech muzeí a galerií v roce 2022 (11 166 042) představuje 5 000 návštěvníků a mohlo by to odrážet postupně se zvyšující zájem o areál a muzeum. Návštěvnost by mohlo také podpořit to, že v areálu se bude nacházet kavárna s výhledem na celý areál Slunečních lázní, dále obchůdky se suvenýry a lokálními výrobky a také volně přístupný park, který bude dotvářet příjemnou atmosféru celého areálu.

Druhým podpůrným cílem je **„Budování image a komunity na sociálních sítích, což představuje 12–20 příspěvků za měsíc“**.

Počet příspěvků za měsíc byl stanoven na základě analýzy konkurence, odkud vyplynulo, že nejnavštěvovanější muzeum mělo i nejvíce aktivní sociální síť. Tudíž by se muzeum ve Slunečních lázních mohly v aktivitě inspirovat a vytvářet alespoň 3 příspěvky týdně, tedy alespoň 12 příspěvků za měsíc. Dle vzoru Regionálního muzea v Teplicích, kromě propagací aktivit muzea lze přidávat i tematické příspěvky například přání k Vánocům. Tuto aktivitu by mělo muzeum dlouhodobě udržovat, a ještě i před otevřením muzea a areálu pro veřejnost být aktivní na sociálních sítích a tím si vytvářet komunitu sledujících a podpořit tak zvědavost a zájem lidí, aby zvažovali návštěvu areálu, potažmo i muzea. Tento podpůrný cíl vyplynul i z celkového váženého průměru IFE matice, kdy nízká aktivita na sociálních sítích byla identifikována jako nejvýznamnější slabá stránka muzea.

Třetím podpůrným cílem je **„Dosažení 12 komerčních pronájmů prostor za rok v horizontu do 5 let“**.

Plnění tohoto cíle by mohlo pomoci se zvyšováním povědomí o muzeu a celém areálu Slunečních lázní. Prostory, které budou určeny k pronájmu jsou nově zrekonstruované a jejich pronájem bude představovat jeden z příjmů muzea, je tedy v zájmu celé instituce, aby byl objekt využíván i tímto způsobem. Opět si lze vzít příklad z Regionálního muzea v Teplicích, které jako jediné z analyzovaných muzeí nabízí prostory k pronájmu. Prostory by mohly být využívány pro pořádání konferencí, přednášek, workshopů, oslav a jiných společenských událostí, také k filmovým účelům nebo pro soukromé akce jako jsou například svatby. Dle Pohludka (2023) jsou Luhačovice vyhledávaným místem na svatbu. V roce 2022 se v Luhačovicích sezdalo 71 párů a z toho 28 párů si ke svatebnímu obřadu vybralo netradiční místo. Pro milovníky architektury a zejména té od Dušana Jurkoviče, by se areál Slunečních lázní a jeho prostory mohly stát dalším atraktivním místem pro uspořádání svatby.

Posledním podpůrným cílem je **„Dlouhodobá spolupráce s Muzeem jihovýchodní Moravy, popřípadě i s dalšími muzei po dobu fungování muzea“**.

S Muzeem jihovýchodní Moravy, jak již bylo zmíněno, má nově vznikající muzeum domluvenou spolupráci ve formě vyhrazeného prostoru pro expozice. S tím souvisí i propagace muzea, a tedy možnost přílivu dalších návštěvníků. Návštěvnost by podpořila

také dlouhodobá spolupráce s jinými muzei v regionu. Například se Slováckým muzeem v Uherském Hradišti.

9.3 Definování cílové skupiny

Jako hlavní cílovou skupinou jsou definováni lázeňští hosté. Vzhledem k tomu, že se muzejní expozice nachází v blízkosti lázeňských domů, jsou lázeňští hosté jasnou a početnou cílovou skupinou. Z rozhovoru v analytické části práce ředitelka Slunečních lázní uvedla, že cílovou skupinou by mohli být také jednodenní turisté, kterých je v hlavní sezóně v Luhačovicích opravdu mnoho. Tito turisté jsou často rodinní příslušníci nebo známí lidí, kteří jsou v lázních na léčebném pobytu, tudíž iniciativa návštěvy lázní může přijít právě od nich. Společnost Lázně Luhačovice ročně ubytuje více než 30 000 lázeňských hostů a vzhledem k tomu, že Sluneční lázně spadají pod tuto společnost, lze tyto jejich lázeňské hosty snadno oslovit jako potenciální návštěvníky muzea.

Lázeňskými hosty jsou z velké části senioři, ale jsou to i lidé různých věkových skupin, kteří v lázních podstupují léčbu, rekonvalescenci nebo si jen přijeli odpočinout. Nelze opomenout ani dětské hosty trpící respiračními onemocněními, pro které je potřeba hledat další možnosti, jak se zabavit. Novým trendem, který přišel s popularitou wellness pobytů, je zvětšující se počet rekreací lidí, kteří hledají klidné místo pro relaxaci. Z toho tedy vyplývá, že můžeme lázeňské hosty rozdělit do 3 podskupin:

- Dospělí hosté podstupující léčbu na předpis lékaře nebo jsou samoplátci
- Dětské hosté podstupující léčbu především na předpis lékaře
- Lidé často vystavení stresu vyhledávající relaxaci

9.3.1 Dospělí hosté podstupující léčbu na předpis lékaře nebo jsou samoplátci

Největší podíl v této podskupině tvoří lidé starší 50 let. Tito lidé mají často zájem o historii a kulturu, vyhledávají kulturní akce konané v blízkosti lázeňských domů, během kterých mají možnost se seznámit s ostatními hosty lázní. Vyhledávají klidné prostředí pro odpočinek, pobyt v přírodě, příležitosti pro rekreační sporty, turistiku a návštěvu kaváren a restaurací. Jedná se především o lidi s dětmi nebo vnoučaty, kteří je při delším pobytu navštěvují a hledají varianty, jak společný čas strávit. Také většinou nemají problém s využíváním moderních technologií, aby si vyhledali informace o možnostech výletů v okolí.

PERSONIFIKACE TYPICKÉHO DOSPĚLÉHO HOSTA LÁZNÍ

Anna, je milá a starostlivá seniorka ve věku 60 let, původně povoláním učitelka, která v nedávné době podstoupila operaci kolene. Operace proběhla v pořádku, a tak byla svým ošetřujícím lékařem poslána do lázní v rámci pooperační rekonvalescence. Pobyt má plně hrazen zdravotní pojišťovnou. Je přátelská a v lázních si ihned našla kamarády, se kterými tráví volný čas mezi procedurami. Chodí na krátké procházky po okolí, protože nesmí přetěžovat operované koleno. Také spolu s přáteli navštěvuje kavárny a účastní se kulturních večerů, které jsou v rámci pobytu pořádány. Seniorku navštěvuje i rodina s vnoučaty, kterým ukazuje areál, bere je do cukrárny a ráda by je vzala i za kulturou, která by ale nebyla daleko.

9.3.2 Dětské hosté podstupující léčbu především na předpis lékaře

Dětským hostům je potřeba jejich dlouhý pobyt, který musí v lázních strávit zpestřit o kulturně-vzdělávací složku, která je zabaví a zároveň i poučí. Při vzdělávání je nejvíce zajímavá propojení s interaktivními prvky, díky kterým je pro ně učení zábavné a mají k němu pozitivnější přístup. Exkurze a výlety jsou dětskými hosty vnímané velmi pozitivně, protože nabízí změnu prostředí a volnější náplň dne oproti běžnému režimu. Děti si také často spojují výlety s nákupem suvenýrů a fotografováním. Mnohdy jsou tyto dětské hosté nešťastní, jelikož jsou daleko od rodiny a kamarádů a jsou pouze v léčebném prostředí. Tyto děti tak chtějí využít každou možnost změnit prostředí.

PERSONIFIKACE TYPICKÉHO DĚTSKÉHO HOSTA

Jan je 6letý chlapec, který se léčí s astmatem. Je to veselý, trochu bázlivý kluk s rošťáckým pohledem, který se po chvíli skamarádí i ostatními dětmi. Rád hraje hry na počítači, dovádí s kamarády venku, učí se lukostřelbu, chodí na výlety nebo tráví čas se psem, kterého dostal k Vánocům. Lékař jeho rodičům nabídl možnost pobytu v dětských léčebných lázních, které by mu mohli pomoci s léčbou astmatu. Rodiče měli nejprve strach, jak to sám zvládne, ale Jana nakonec do lázní poslali v rámci komplexní lázeňské péče, která je hrazena zdravotní pojišťovnou. Jan si v lázních již během prvního dne našel kamaráda Patrika, který se s astmatem také léčí. Pobyt je zaměřen nejen na léčbu, ale i na vzdělávání a zábavné aktivity, které jsou pro děti připraveny kvalifikovanými vychovatelkami. Všichni společně si tedy v rámci kulturního programu nejprve prošli lázeňský areál, kde jim paní vychovatelky povídaly o historii lázní a lázeňských domech, navštívili také nedaleké muzeum a koupili si nějaký suvenýr a typické lázeňské oplatky.

9.3.3 Lidé často vystavení stresu vyhledávající relaxaci

Nejpočetnější v této podskupině jsou lidé pracující pod velkým tlakem, například ředitelé společností, manažeři, učitelé, podnikatelé ale také lidé napříč různými profesemi. Lidé z této podskupiny vyhledávají především odpočinek od běžného shonu v kombinaci s aktivním trávením volného času. Většinou se jedná o rodiče, kteří přijeli bez dětí a užívají si společně strávený čas relaxací v soukromí. Častokrát je pro ně představa relaxace spojená s gastronomickými zážitky, kterých si s dětmi moc neužijí. Kromě toho vyhledávají také kulturní zážitky spojené s místem pobytu a poznáním jeho identity. Jsou zvyklí na vysoké vytížení, takže i v průběhu odpočinku chtějí svůj čas naplno využít.

PERSONIFIKACE TYPICKÉHO HOSTA VYHLEDÁVAJÍCÍHO RELAXACI

Manželský pár, Roman a Julie, kterým je 35 let, jsou aktivní, přátelští a vždy upravení slušní lidé, kteří mají 2 děti. Jsou to intenzivně pracující lidé, Julie je vedoucí účtárny ve velké společnosti a Roman je finančním ředitelem. Oba často chodí z práce unavení a Roman si práci občas bere domů a nemá tedy tolik času věnovat se rodině. Čas s rodinnou většinou tráví sportováním, učením se s dětmi, dovolenými nebo výlety do přírody či za kulturou nebo návštěvou restaurace, kde si s dětmi povídají o tom, co za poslední dobu zažily. Jednou za čas se rozhodnou udělat si víkend jen pro sebe, takže děti dají na víkendové prázdniny k prarodičům a zakoupí si wellness pobyt v lázních. Během pobytu vyhledávají zejména odpočinek, relaxační procedury, ale vzhledem k tomu, že jsou zvyklí sportovat, tak navštěvují posilovnu, dělají si procházky po okolí, navštěvují restaurace v okolí, ale také rádi bez dětí navštíví kino nebo nějakou výstavu.

Všechny 3 podskupiny lázeňských hostů spojuje hledání způsobů, jak trávit volný čas mezi procedurami během pobytu. Chtějí, aby místa byla v blízkosti ubytovacích zařízení, jelikož část lázeňských hostů nepřijela autem nebo nechtějí strávit mnoho času cestováním za programem, ale chtějí si užít klidu a odpočinku.

9.4 Business Model Canvas

Jelikož otevření muzea není inovativním start-upem, byl pro tvorbu obchodního modelu společnosti zvolen business model canvas, který pomáhá s vyjasněním si klíčových aspektů provozu muzea. Skládá se z 9 kamenů, které jsou zobrazeny na obrázku 4.

<p>Klíčové partnerství</p> <ul style="list-style-type: none"> - dodavatelé energií - Muzeum jihovýchodní Moravy - město Luhačovice - TIC - gastro provozovatelé v areálu - výrobce suvenýrů - dodavatelé expozice a exponátů 	<p>Klíčové aktivity</p> <ul style="list-style-type: none"> - marketingové a komunikační aktivity - organizace výstav a kulturních akcí - údržba muzea - vylepšování a rozšiřování expozic <p>Klíčové zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> - unik. exponáty - zaměstnanci - fin. podpora LL, a.s. - dotace - rezrv. systém na vstupenky 	<p>Hodnotová nabídka</p> <ul style="list-style-type: none"> - doplnění lázeňského pobytu o kulturně-vzdělávací složku - záštita pod silnou značkou Lázní Luhačovice, a.s. 	<p>Vztahy se zákazníky</p> <ul style="list-style-type: none"> - soc. sítě - osobní asistence (email, telefon, pokladna, průvodce) - soutěže o vstupenky a suvenýry <p>Kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> - soc. sítě - web - propagační letáky - CA Luhanka - ubyt. zařízení - TIC 	<p>Zákazníci</p> <ul style="list-style-type: none"> - dospělí a děti na léčebném pobytu - lidé na relaxačním pobytu
<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> - energie - zaměstnanci - propagace - údržba 	<p>Struktura výnosů</p> <ul style="list-style-type: none"> - vstupné - pronájem prostor - prodej suvenýrů 			

Obrázek 4: Business model canvas muzea Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče v areálu Slunečních lázní (vlastní zpracování)

V následujících kapitolách jsou na základě obrázku 4 popsány jednotlivé kameny business modelu canvas.

9.4.1 Kde se skrývá tržní příležitost

Na trhu se nachází celá řada muzeí s různorodým zaměřením, ale všechny nabízí v podstatě velmi podobné služby. V dnešní době není jednoduché, a zvláště v tomto odvětví vytvořit muzeum, které se bude významně odlišovat od ostatních.

Tržní příležitost, nebo také konkurenční výhoda se skrývá v silném zázemí, které muzeum ve Slunečních lázní má díky podpoře akciové společnosti Lázně Luhačovice. Konkurenční výhoda se skrývá i v tom, že vzhledem k tomu, že jejím zřizovatelem je největší lázeňská společnost v Luhačovicích, je muzeu v podstatě zajištěna poměrně vysoká návštěvnost.

Oproti konkurenci se muzeum nachází v rozlehlém historickém areálu, který je kompletně nově zrekonstruovaný a nachází se nedaleko od lázeňského areálu. Díky rozlehlosti tak může muzeum nabídnout i doplňkové služby, jako je moderní kavárna, obchody se suvenýry nebo celá řada pořádaných kulturních akcí v areálu.

9.4.2 Hodnotová část modelu

Hodnotová část modelu představuje identifikaci zákazníka, tedy na koho instituce cílí, jaké jeho potřeby bude uspokojovat a také jakým způsobem budou řízeny vztahy se zákazníky. Je to tedy část, která se zabývá zejména samotným zákazníkem a jeho potřebami.

ZÁKAZNÍCI

Zákazníky muzea Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče jsou, jak bylo definováno v kapitole 9.3, lázeňští hosté. Lázeňští hosté se dále dělí na dospělé, kteří podstupují léčbu, děti na léčebných pobytech a hosty, kteří vyhledávají relaxaci. Všechny tyto osoby spojuje potřeba využít čas, mezi procedurami jinak než jen setrváním v ubytovacím zařízení. Někteří mohou mít nějaké pohybové omezení, a tak chtějí, aby mohli volný čas strávit v blízkosti lázeňského areálu, bez nutnosti řešit složitý přesun.

Všichni tito potenciální zákazníci mohou být nalákáni k návštěvě skrze balíček pobytu, který bude zahrnovat návštěvu expozice. Když už budou mít tuto možnost v rámci ceny pobytu, je vysoce pravděpodobné, že ji budou chtít také využít.

HODNOTOVÁ NABÍDKA

Tím hlavním, co může muzeum nabídnout, je řešení volného času skrze doplnění lázeňského pobytu o kulturně-vzdělávací složku. Muzeum chce být centrem pro inspiraci, objevování historie a také centrem pro kulturní vzdělávání všech věkových kategorií. Proto plánuje nabídnout celou řadu pravidelně obměňovaného doprovodného kulturního programu, aby si na své přišel každý návštěvník. Areál se tak pro návštěvníky stane místem, které nabízí celou řadu možností, jak svůj volný čas strávit v krásném prostředí obklopen historií a přírodou.

Lázně Luhačovice, a.s. jsou symbolem pro tradici a kvalitní služby. Na základě této image, mohou zákazníci očekávat stejně kvalitní služby za přijatelnou cenu, jelikož vstupné bude zohledňovat kupní sílu obyvatel v regionu.

VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY

Vztahy se zákazníky budou udržovány zejména skrze sociální sítě, jako snadný a rychlý komunikační prostředek, který pomáhá budovat komunitu lidí. Dále také za pomoci osobní asistence skrze telefon, email či osobní schůzky, která je významným prostředkem z pohledu uspokojování specifických přání zákazníků. Například objednávka prohlídky s průvodcem pro různé velké skupiny lidí nebo zajištění pronájmu pro soukromé účely.

Muzeum si zakládá na budování dobrých vztahů se zákazníky, proto se snaží o navození až rodinné atmosféry. Svým zákazníkům chce za jejich podporu a loajalitu nabídnout možnost vyhrát volné vstupenky do muzea nebo originální suvenýry. Proto bude na profilu na sociálních sítích organizovat různé soutěže, jako odměnu za jejich přízeň.

KANÁLY

Mezi kanály, které bude muzeum využívat k oslovování potenciálních zákazníků se řadí sociální sítě Instagram a Facebook. V dnešní době jsou sociální sítě v podstatě středobodem dění a lze skrze ně propagovat pořádané akce, muzejní areál, ale také jeho vizi. Dále je to web muzea, který nabídne virtuální prohlídku výstavních prostorů, díky čemuž bude zákazník vědět, na co se může těšit. Mezi kanály se řadí také klasický způsob, a to distribuce letáků vyzývající k návštěvě, které budou umístěny jak na informační tabule po Luhačovicích, tak i v sídle TIC Luhačovice. Tento způsob mohou ocenit návštěvníci, kteří netráví příliš mnoho času na sociálních sítích a preferují například doporučení zaměstnanců informačních center nebo recepční v ubytovacím zařízení.

Na základě toho, jsou posledními zmíněnými kanály pro komunikaci ubytovací zařízení Lázně Luhačovice, a.s. a cestovní agentura Luhanka. Cestovní agentura Luhanka sídlí na lázeňské kolonádě a je často vyhledávaný místem, jelikož nabízí tematicky zaměřené prohlídky Luhačovic. Může být tedy bližším kontaktním místem, které návštěvu muzea vřele doporučí, a dokonce nabídne i komentovanou prohlídku Luhačovic s návštěvou expozice.

9.4.3 Kompetenční část modelu

Tato část se zabývá klíčovými oblastmi pro úspěšné fungování společnosti. Jsou to klíčová partnerství, aktivity a zdroje. Všechny tyto tři oblasti jsou navzájem propojeny a tvoří spolu s náklady efektivní část business modelu canvas.

KLÍČOVÉ ZDROJE

Klíčové zdroje představují významné zdroje, které jsou důležité pro vytváření hodnotové nabídky pro zákazníky. Jako klíčové zdroje byly identifikovány zejména unikátní exponáty a zaměstnanci. Oba tyto zdroje jsou zaměřeny na to, aby co nejlépe uspokojily potřeby zákazníků. Neméně důležitým zdrojem je finanční podpora muzea od Lázní Luhačovice, a.s. a také dotace, která pomohla obnovit celý areál. Podpora ze strany zřizovatele je nezbytná proto, aby muzeum mohlo být v provozu po celý rok, jelikož provoz muzea je poměrně finančně náročný a bez podpory zřizovatele by jeho aktivity byly značně omezené.

Vzhledem k tomu, že muzeum chce nabízet možnost online nákupu vstupenek je klíčovým zdrojem rezervační systém, který tento nákup zprostředkuje. Lidé si tak ještě před tím, než do muzea zavítají mohou rozmyslet a koupit prohlídkový okruh, dle svého výběru. Muzeum bude mít poté přehled, kolik návštěvníků se do muzea daný den chystá.

KLÍČOVÉ AKTIVITY

Klíčové aktivity, které jsou zaznamenány na obrázku 4 jsou podobně jako zdroje důležité pro fungování muzea. Řadí se mezi ně marketing, jelikož je potřeba, aby se o muzeu dozvědělo více potenciálních zákazníků, než jen lázeňští hosté a na základě této propagace se pak mohli tito zákazníci rozhodnout muzeum navštívit. Nedílnou klíčovou aktivitou je organizace výstav a kulturních akcí a údržba muzea, aby mohlo muzeum bez problémů vítat návštěvníky a byla zajištěna jejich bezpečnost. Jako reakce na stále rostoucí požadavky návštěvníků, se musí muzeum zaměřovat také na vylepšování a rozšiřování expozic skrze například nové technologie, které zaujmou dospělé a děti zabaví.

KLÍČOVÍ PARTNEŘI

Klíčoví partneři jsou důležití pro zajištění některých klíčových zdrojů, popřípadě i klíčových aktivit. Hlavními klíčovými partnery je Muzeum jihovýchodní Moravy a ostatní dodavatelé expozic a sbírkových předmětů. Bez těchto partnerů by nebylo možné nabízet návštěvníkům jedinečný zážitek ve formě unikátní expozice a pravidelně obměňovaných výstav. Z pohledu podpory a propagace muzea je klíčovým partnerem město Luhačovice a jeho turistické

informační centrum. Jak bylo uvedeno v kapitole 9.2.1, navštíví toto informační centrum okolo 80 000 turistů za rok a partnerství s TIC v Luhačovicích tedy představuje efektivní formu propagace muzea. Dalšími klíčovými partery jsou dodavatelé energií, provozovatel gastro zařízení v areálu a výrobce suvenýrů.

9.4.4 Ekonomická část modelu – náklady a výnosy

Tato část modelu se zabývá příjmem peněžních prostředků, které společnosti plynou prodeje vstupenek a suvenýrů nebo pronájmu prostor. Tato část je ale zaměřena nejen na výnosy, ale také na náklady, které muzeu plynou z jeho provozu. Těmito náklady jsou energie, zaměstnanci, propagace a údržba.

Náklady muzea jsou z největší část tvořeny náklady na energie potřebné pro provoz muzea a náklady na zaměstnance. Určením nákladů na zaměstnance se zabývá kapitola 11.1. Dalšími náklady, které musí muzeum vynaložit jsou náklady na propagaci. Tyto náklady v sobě zahrnují tvorbu a tisk propagačních letáků a brožur. Vzhledem k tomu, že zřizovatel muzea Lázně Luhačovice, a.s. bude mít na starosti ostatní marketingové aktivity, nebudou z tohoto důvodu vznikat muzeu další náklady na propagaci.

Výnosy jsou tvořeny tržbami z prodeje vstupného, pronájmu prostor nebo z prodeje suvenýrů. Určením ceny vstupného a ceny suvenýrů ve formě dřevěných broží se zabývají kapitoly 11.4 a 11.5. Co se týče pronájmu prostor, tak dle sdělení ředitelky Slunečních lázní, tato možnost není pro muzeum prioritou, ale v případě zájmu o tyto prostory může být jejich pronájem vítanými příjmy i z jiné oblasti, než je prodej vstupenek do muzea.

10 CHARAKTERISTIKA ROZŠÍŘENÉHO MARKETINGOVÉHO MIXU

Provoz muzea představuje poskytování služeb a pro ty je typický rozšířený marketingový mix služeb 7P, který je vytvořen z klasického marketingového mixu 4P a je doplněn o další 3 atributy. Pro účely této práce ale nebude charakterizováno všech 7P, ale pouze 5P.

10.1 Produkt

Jsou definovány 3 cílové skupiny (viz kapitola 9.3.) pro muzeum Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče. Cílovou skupinou jsou lázeňští hosté, kteří se dělí na dospělé hosty podstupující léčbu, dětské hosty podstupující léčbu a na lidi často vystavené stresu, kteří vyhledávají relaxaci. Všichni tito lidé jsou spojeni tím, že v lázeňském areálu tráví spoustu času a hledají způsoby, jak tento čas využít. Nechtějí nikam dlouho chodit, ale chtějí využít co nejvíce možností, které areál nabízí.

Muzeum v areálu Slunečních lázní pro ně tedy bude místem, kam budou moci ve volné chvíli vyrazit a uniknout tak lázeňskému ruchu, jelikož se areál Slunečních lázní nachází dále od lázeňského areálu. Muzeum se stane se místem, ve kterém se návštěvník bude moci vrátit v čase a načerpat jedinečnou atmosféru místa, nahlédne do historie a dozví se nové a zajímavé informace. Návštěvníci se budou moci také zúčastnit různých přednášek, workshopů a tematických výstav, což jim přinese další kulturní zážitek.

Pro návštěvníky nabídne muzeum 3 prohlídkové okruhy:

1. Historie Vodoléčebného ústavu, expozice vodoléčby a díla Dušana Jurkoviče a Leoše Janáčka
2. Park Dušana Jurkoviče
3. Depozitář lázeňských technologií a expozice teplomilných rostlin

První okruh je složen ze 3 částí. První část bude zaměřena na historii vodoléčby, kde budou k dispozici původní dochované prvky z provozu areálu, vany, lehátka, parní kabinky a jiné artefakty a také na historii místa. Druhá část expozice bude představovat rekonstrukci původní místnosti odpočívárny z roku 1902 s poslechem hudby Leoše Janáčka a v další místnosti bude instalována ukázka prací Dušana Jurkoviče s modelem vývoje areálu. Ve třetí části okruhu se bude nacházet expozice zaměřená na skladatele Leoše Janáčka, která bude zasazena do originálního bytového mobiliáře Dušana Jurkoviče.

Druhý okruh bude věnován interaktivní prohlídce říčních a slunečních lázní, bazénu, převlékáren, rozáriu a parku.

Ve třetím prohlídkovém okruhu bude přístupný depozitář lázeňských technologií a expozice věnující se teplomilným rostlinám. Bude možno shlédnout torzo rašelinového mlýna, transformátor a různé další historické a již nepoužívané technologie. Tato část expozice v sobě zahrnuje také prostor, který bude sloužit na tematické výstavy a pořádané akce.

Návštěvníkům budou také nabízeny doplňkové služby jako je například moderní kavárna s občerstvením nebo obchody s upomínkovými a dárkovými předměty. Dále budou mít návštěvníci také možnost zapůjčit si hru pétanque nebo deky, pokud by si chtěli užít odpočinek v areálu na trávě.

Po analýze konkurenčních muzeí, která se také nacházejí v lázeňských městech (viz kapitola 6.1.6.), byla stanovena otevírací doba. Všechna muzea měla v podstatě shodnou otevírací dobu. Muzeum bude otevřeno od úterý do neděle v čase od 9 do 17 hodin. Pondělí bude vyhrazeno na údržbu muzea, stejně jako je tomu u jiných muzeí.

10.2 Cena

Na základě analýzy v kapitole 6.2. kde byla analyzována konkurenční muzea nacházející se v lázeňských areálech, které byly doplněny o analýzu ceny vstupného muzeí v regionu (příloha P IV), bude v 11. kapitole blíže určena cena vstupného.

Vstupné se podle vzoru analyzovaných muzeí bude dělit na několik kategorií. Rozdělení je tedy následovné:

- základní vstupné
- vstupné pro seniory nad 65 let, studenty do 26 let
- a vstupné pro děti od 6 do 15 let.

Bude možné si zakoupit vstupné buďto na místě nebo online skrze web muzea. Na výběr budou mít návštěvníci mezi prohlídkou muzea bez průvodce, anebo s průvodcem. Pokud si zvolí prohlídku s průvodcem, bude jim k ceně vstupného připočtena předem určena jednotná částka. Prohlídku s průvodcem si bude možné zakoupit pro jednotlivce pouze na místě, v případě skupiny s minimálním počtem 10 osob, bude možné zakoupit vstupné s průvodcem i online. Takto nastaveno je to kvůli tomu, aby byl v případě návštěvy větší skupiny průvodce k dispozici.

10.3 Distribuce

Aby se nabídka návštěvy muzea dostala k cílovým skupinám, ale také k ostatním návštěvníkům nejen lázní, je potřeba zvolit vhodná místa, kde by se o muzeu mohli dozvědět. Jak bylo popsáno již dříve, TIC v Luhačovicích navštívilo v minulém roce téměř 80 000 lidí. Což představuje velký počet potenciálních zákazníků. Proto bude mít TIC v Luhačovicích k dispozici brožury, díky kterým bude moci doporučit návštěvníkům, kteří do jejich kanceláří zavítají, navštívení muzea, jako výjimečného kulturního zážitku.

Další formou distribuce bude začlenění návštěvy muzea do balíčku pobytů v lázeňských zařízeních zřizovatele muzea, akciové společnosti Lázně Luhačovice. Například by muzeum mohlo být začleněno do nabídky balíčku lázeňského zařízení Jurkovičův dům, což se vzhledem k zaměření muzea samo nabízí. Nebo by také mohlo být začleněno do balíčků pobytů hotelu Alexandria. Příkladem je pobyt „Tradiční luhačovická kúra“, který nabízí obě zařízení. Jeho cena by se pouze navýšila o cenu vstupného, popřípadě o procentuální přírůstek ubytovacího zařízení. V ceně pobytu, který začíná v těchto zařízeních na téměř 20 000 Kč by se taková malá částka nějak výrazně neprojevila, tudíž bude pro lázeňské hosty představovat příjemný benefit.

Podobně by tomu mohlo být u cestovní agentury Luhanka, kterou zřizuje také akciová společnost Lázně Luhačovice. Tato cestovní agentura nabízí různé komentované prohlídky zaměřené na Luhačovice nebo také na architekturu a Dušana Jurkoviče. Zde by se nabízela například prohlídka s názvem „Luhačovice a odkaz Dušana Samo Jurkoviče“ ke které by se přidala také komentovaná prohlídka muzea od průvodce cestovní agentury Luhanka. Tím by balíček získal na exkluzivitu, neboť by ten, kdo si jej koupí získal o něco jiný výklad než pouze při návštěvě muzea. K ceně vstupného za komentovanou prohlídku by se tak připočítala cena vstupného do muzea a přírůstek cestovní agentury.

10.4 Propagace

S ohledem na cílové skupiny určené v kapitole 9.3. bylo zvoleno využít k propagaci sociální sítě, příspěvky do regionální televize a tištěného zpravodaje, také offline distribuce plakátů po Luhačovicích a doporučení na recepci všech ubytovacích zařízení Lázní Luhačovice. Dále také web muzea, logo či propagační předměty. Vedení muzea by se ale nechtělo omezovat pouze na cílové skupiny z kapitoly 9.3., ale chtěli by cílit na všechny i na jednodenní návštěvníky Luhačovic. Cílit na všechny je, ale značně náročný úkol, jelikož

pokud není jasně definovaný potenciální zákazník, lze jen těžko určit, jakým směrem by se měla propagace ubírat. Z tohoto důvodu byly zvoleny výše uvedené formy propagace.

Sociální sítě a příspěvky do regionální televize a tištěného zpravodaje

Sociální sítě, představující zejména Facebook a Instagram, mají potenciál pokrýt všechny podkategorie cílových skupin. V dnešní době sociální sítě již nejsou pouze a výhradně jen pro mladé lidi, ale také pro starší, kteří se často zapojují do debat v komentářích pod jednotlivými příspěvky. Proto je tvorba obsahu na sociální sítě důležitou součástí propagace muzea. Lze zde snadno a přehledně publikovat aktuální informace o dění v muzeu, chystaných akcích a také komunikace se zákazníky je skrze sociální sítě značně jednodušší.

Samozřejmě, že ne všichni potenciální zákazníci sociálních sítí využívají. Je tedy potřeba myslet i na tyto zákazníky a nabídnout jim jiné způsoby, jak se o muzeu dozvědět. Takovým způsobem může být reportáž vysílaná v rámci přehledu kulturních akcí, kterých se lze v regionu zúčastnit. Reportáž by mohla být odvysílána například jako součást programu televize TVS. Nahlédla by do výstavních prostor a zmínila konkrétní zaměření expozic. Stejně by tomu mohlo být v případě regionálního zpravodaje „Okno do kraje“, který vydává Zlínský kraj. Zde by se mohl objevit reklamní plakát vyzývající k návštěvě některého z prohlídkových okruhů muzea.

Brožury a letáky formátu A4

Využití offline propagace skrze distribuci informačních letáků a brožur do ubytovacích zařízení Lázní Luhačovice, a.s. je důležité s ohledem na cílovou skupinu. Jak již bylo zmíněno výše, ne všichni musí využívat sociální sítě nebo na nich hledat způsoby, jak využít volný čas ke vzdělání v kulturní oblasti.

Potenciálními návštěvníky muzea jsou všichni hosté ubytovaní v lázeňských zařízeních Lázní Luhačovice. Ti se již v Luhačovicích nacházejí a lze je spíše než skrze sociální sítě zaujmout například doporučením na recepci ubytování. Recepční může za pomoci brožury hostům ukázat, jak muzeum vypadá a co jim může nabídnout. Co se týče letáků, tak ty budou umístěny na informační tabule a na nástěnky ve všech ubytovacích zařízeních. Pokud bude zvolena neotřelá grafika, která zaujme i z dálky, může rozmístění letáků na strategických místech významně podpořit návštěvnost muzea.

Náklady na letáky a brožury budou vyčísleny v nákladové analýze v kapitole 11.

Logo

Logo představuje základní prvek vizuální identity organizace, který hraje klíčovou roli ve vizuálním vnímání značky. Jeho důležitost spočívá v tom, že skrze barevnou kombinaci, kombinaci prvků a stylu písma, vytváří charakteristický symbol, díky kterému dokáže návštěvník instituci ihned identifikovat. Zpracování loga ovlivňuje dojem návštěvníka z dané instituce a je tím prvním, čeho si na webu jeho návštěvník všimne. Mělo by být dostatečně nápadité, s vyváženými barvami, které vyjádří žádanou náladu a dojem z daného loga. Ideální vyvážení barev a správná volba tvarů pak dokáží v návštěvníkovi vzbudit přirozený zájem.



Obrázek 5: Návrh loga pro Sluneční lázně (vlastní zpracování)

Návrh loga vyobrazený na obrázku 5 kombinuje celý název instituce s prvkem připomínajícím slunce, který najdeme nad okny lázeňského domu Vodoléčebného ústavu. Prvek loga používá stejné barvy, jako originální motiv na budově. Zvolený font evokuje secesní tvarosloví a zároveň asociuje lázeňský objekt. Díky dekorativní formě a zaobleným tvarům font navozuje relaxační atmosféru spojenou s lázeňskými procedurami. Toto vybrané logo je jednou z několika variant, které ale nejlépe odráží charakter místa. Působí pozitivně a mohlo by být přijímáno širokou veřejností.

10.4.1 Web

Web je místem, na kterém si potenciální návštěvník může zjistit všechny potřebné informace. Měl by být jednoduchý, intuitivní a přehledný, aby nebylo pro stanovenou cílovou skupinu složité se v něm zorientovat. Web by měl být barevně laděný do tónů žluté a oranžové barvy, popřípadě do barev, které jsou typické pro Jurkovičovu architekturu.

Na tvorbu webu bude osloven specialista, který na základě požadavků vytvoří web pro areál a muzeum. Pro demonstraci, jak by mohl web vypadat, byl vytvořen jeho návrh za pomoci nástroje FramerAI, který vytvořil základní koncept webu. Tento návrh byl posléze upravován, aby vyhovoval potřebám muzea. Výsledný návrh webu se nachází v příloze V.

Nástroje FramerAI bylo využito proto, aby se ušetřil čas a náklady na tvorbu grafických verzí webu, které by specialista musel několikrát předělávat.

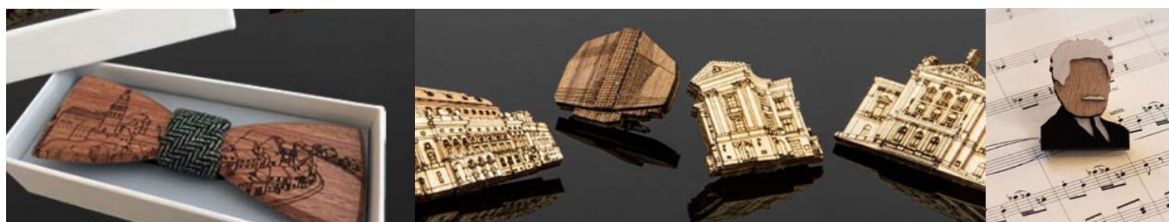
Web zobrazený v příloze V se skládá z několika hlavních částí. V horní části se nachází logo Slunečních lázní s rozklikávací lištou pro snadnější orientaci. Pod logem se nachází úryvek z článku představujícího Sluneční lázně, který lze samozřejmě rozkliknout a zjistit více informací. Následuje úryvek z článku o historii areálu, pod kterým se nachází fotografie jedné výstavní budovy muzea, ke které je přidán krátký popis týkající se zaměření muzea. Níže se nachází 3 akční tlačítka, které návštěvníka webu odkáží na okruhy prohlídek, vstupné, otevírací dobu a speciální expozice vytvořené ve spolupráci s Muzeem jihovýchodní Moravy ve Zlíně. Ve spodní části webu se nachází tlačítko pro rychlý nákup vstupenek a rozcestník odkazující na informace o areálu, užitečné odkazy a také právní podmínky.

10.4.2 Dřevěné brože

Dřevěné brože jsou v dnešní době velmi populárním doplňkem a také častým dárkem. Tento produkt by mohl být stěžejním a prvním produktem merche. Je snadno customizovatelný, lze na něj vytvořit jakýkoliv motiv, v případě Slunečních lázní se nabízí varianta broží ve tvaru bust Jurkoviče a Janáčka. Dále by brože mohly mít tvar budov areálu, popřípadě Jurkovičova domu, který se návštěvníkům při spojení Luhačovic a Jurkoviče vybaví jako první. Jednoduchými motivy na brože mohou být například houslový klíč, jednoduché zobrazení pramene nebo Jurkovičovy typické architektonické vzory (např. list bedrníku a labuť).

Zvolený materiál, motivy i zpracování zaujme jak mladší, tak i starší návštěvníky, jelikož se jedná o produkty elegantní, jednoduché a odkazující na historii místa.

Výrobce těchto broží by mohla být společnost BeWooden, která se na tento produkt specializuje. Vyrábí také brože i motýlky na míru a spolupracovala například s Národním muzeem v Praze.



Obrázek 6: Ukázka zakázkových produktů BeWooden (zdroj: bewooden.cz, b.r.)

Na obrázku 6 je ukázka zakázkových prací společnosti BeWooden. Cena za výrobu broží je závislá od počtu odebíraných kusů. Do 100 kusů by výrobní cena u této společnosti byla 150 Kč, nad 100 kusí by se cena pohybovala v rozmezí 100–120 Kč.

10.5 Lidé

Aby mohlo muzeum naplňovat své poslání, potřebuje k tomu jeden z klíčových zdrojů, což jsou zaměstnanci. Na základě komunikace s ředitelkou areálu Slunečních lázní budou v muzeu kromě ředitelského postu obsazeny tyto pozice:

- Kulturně programový pracovník
- Vedoucí provozu
- Recepční/podkladní
- Úklid
- Správce/údržba
- Průvodci
- Kustodí.

Účetnictví a marketing bude spravován zřizovatelem, tedy Lázněmi Luhačovice, a.s. a na základě toho nebude v práci dále uvažováno o pracovních pozicích z této oblasti.

Ředitelka muzea

Ředitelka muzea Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče je klíčovou osobou v provozu muzea. Má na starosti definování dlouhodobých i krátkodobých cílů muzea, které musí být v souladu s misí, vizí a posláním muzea. Rozhoduje o efektivním využívání finančních prostředků. Je zodpovědná za řešení personální otázky muzea a je také zástupcem muzea pro styk s veřejností, médií a státní správou. Má rozhodující slovo při tvorbě výstav a kulturních akcí pořádaných muzeem. V neposlední řadě se také stará o udržování a rozvoj dobrých vztahů s klíčovými partnery, kteří se aktivně podílejí na úspěchu muzea.

Kulturně programový pracovník

Úkolem kulturně programového pracovníka je zejména plánování a koordinace výstav, workshopů a jiných kulturních akcí, které budou pořádaný v muzeu. Ředitelce muzea předává ke schválení návrhy na tematické akce, které by muzeum mohlo realizovat a zaujaly by zvolenou cílovou skupinu. Vzhledem ke své odbornosti také pomáhá při tvorbě

propagačních letáků a brožur a je povinen sledovat aktuální trendy v oblasti kultury, především muzeí a reagovat na ně navržením jejich implementace. Je tedy potřeba, aby kulturně programový pracovník měl široké znalosti historie a kultury, které souvisejí s regionem a zejména s areálem a zaměřením expozic.

Vedoucí provozu

Hlavním úkolem vedoucího provozu je zajišťování bezproblémového chodu muzea. Stará se o to, aby byly jednotlivé objekty v dobrém stavu a vše fungovalo, jak má a muzeum bylo tedy bezpečné pro návštěvníky i zaměstnance. Dále také koordinuje správu objektů a navrhuje potřebné opravy objektů a infrastruktury.

Recepční/pokladní

Recepční či pokladní je obvykle první osobou se kterou se zákazník potká. Je tedy důležité, aby recepční měla dobré komunikační schopnosti a mluvila alespoň jedním cizím jazykem. Její hlavní rolí je přivítat návštěvníka a poskytnout mu veškeré informace, které bude potřebovat, o výstavách, muzeu, otevíracích hodinách a také řešit jeho případné stížnosti. Vzhledem k přímému kontaktu recepční s návštěvníky, je odpovědnou osobou, která může předávat ředitelce muzea návrhy na zlepšení zákaznického servisu. Odpovědnost recepční či pokladní je také správa rezervací, koordinace prohlídek, prodej vstupného a s ním spojenou administrativu.

Úklid

Zajištění úklidu je další z klíčových rolí, bez které by muzeum nemohlo návštěvníkům poskytovat plnohodnotný zážitek z prohlídky. Hlavním úkolem uklízeče je pravidelná údržba výstavních prostor a sociálních zařízení. Uklízeč musí dbát také na používání šetrných čistících prostředků, aby nedošlo k poškození historické památky nebo vystavených exponátů.

Správce/Údržba

Povinností správce je údržba muzea po technické stránce. Jeho úkolem je pravidelná kontrola objektů, opravy nebo také kontrola funkčnosti vytápění, klimatizace a bezpečnostních systémů. Pokud je to možné, sám provádí opravy, které jsou nutné pro udržení provozu muzea. Pro správné vykonávání své funkce potřebuje správce technické znalosti a schopnost rychle reagovat na neočekávanou situaci.

Průvodci

Hlavní náplní práce průvodců je zprostředkování jedinečného zážitku z prohlídky expozic návštěvníkům. Jeho hlavním úkolem je tedy zaujmout poutavým výkladem historie. Musí být připraven na zodpovězení dotazů k jeho výkladu nebo k vystavovaným předmětům. Náplní jeho práce je také náležitá příprava na prohlídky za účelem zajištění co největší spokojenosti svých posluchačů.

Kustodi

Kustodi jsou lidé, kteří se starají o sbírku vystavených exponátů. Dohlíží na to, aby sbírkové předměty nebyly návštěvníky ničeny a také zda návštěvníci respektují pravidla muzea. Pomáhají návštěvníkům s orientací v muzeu, případně odpovídají na jejich dotazy. Přítomnost kustodů ve výstavních prostorech má zabezpečit rychlou reakci na mimořádné události, díky čemuž budou minimalizovány škody na expozici. Jejich úkolem je v tomto kontextu také zamezit možnosti krádeže některého z exponátů.

11 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Nákladová analýza představuje pouze orientační výpočty nákladů na zaměstnance, tvorbu webu, nákladů na tiskoviny a stanovení ceny vstupného a broží. Náklady na provoz celého muzea jsou dle interních zdrojů odhadovány na 3 miliony Kč ročně. V současné době nejsou ale přesně identifikovány fixní a variabilní náklady. Z tohoto důvodu nebude určení nákladů potřebných na provoz součástí nákladové analýzy, pouze náklady na zaměstnance.

11.1 Náklady na zaměstnance

Náklady na zaměstnance jsou určeny na základě určení osob, které se budou podílet na správném a efektivním chodu muzea v kapitole 10.5. Muzeum bude zaměstnávat 8 lidí na HPP, z čehož 4 na poloviční úvazek a k tomu 10 sezónních pracovníků na DPP.

Tabulka 17: Roční náklady na zaměstnance HPP (vlastní zpracování)

	Hrubá mzda (HM)	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Celkem
Ředitel	720 000 Kč	178 560 Kč	64 800 Kč	963 360 Kč
Kulturně programový pracovník – ½ úvazku	168 000 Kč	41 664 Kč	15 120 Kč	224 784 Kč
Vedoucí provozu - ½ úvazku	198 000 Kč	49 104 Kč	17 820 Kč	264 924 Kč
Recepční/Pokladní	264 000 Kč	65 472 Kč	23 760 Kč	353 232 Kč
Recepční/Pokladní - ½ úvazku	132 000 Kč	32 736 Kč	11 880 Kč	176 616 Kč
Recepční/Pokladní - ½ úvazku	132 000 Kč	32 736 Kč	11 880 Kč	176 616 Kč
Úklid	240 000 Kč	59 520 Kč	21 600 Kč	321 120 Kč
Správce/údržbář	276 000 Kč	68 448 Kč	24 840 Kč	369 288 Kč
Celkem				2 849 940 Kč

V tabulce 17 jsou vyčísleny roční náklady na zaměstnance v HPP. Tyto náklady jsou tvořeny hrubou mzdou, sociálními a zdravotními odvody za zaměstnance.

Dále budou zaměstnány 2 recepční/pokladní na DPP jako sezónní pracovníci a 4 kustodi. Předpokládá se, že za rok odpracují rovnoměrně 60 hodin za měsíc po dobu 5 měsíců, tedy 300 hodin ročně při mzdové sazbě 120 Kč za hodinu u obou pracovních pozic. Náklady na tyto zaměstnance tedy za rok činí 216 000 Kč.

Na DPP budou dále zaměstnání 4 průvodci, u kterých se předpokládá rovněž odpracovaných 300 hodin ročně, rozložených do 5 měsíců po 60 hodinách. Hodinová mzdová sazba pro průvodce je 150 Kč za hodinu. Roční náklady na tyto 4 průvodce jsou vyčísleny na 180 000 Kč.

Celkové náklady na zaměstnance jsou 3 245 940 Kč. Tyto náklady značně převyšují odhadované náklady dle interních zdrojů. Tato chyba mohla nastat špatnou interpretací sdělených informací.

11.2 Web

Vlastní web je základem propagace na internetu. Oficiální web kulturních institucí přináší přehledné informace o tom, co potenciálního návštěvníka nejvíce zajímá, tedy informace o výši vstupného, otevírací době, tematickém zaměření expozic, kontaktní údaje nebo také historii muzea.

Řešení pro tvorbu webu je několik. V případě muzea ve Slunečních lázních, které zaštiťuje společnost Lázně Luhačovice, a.s. je vhodné využít profesionálních služeb specialistů. Web muzea nemusí být nikterak složitý, což značně snižuje jeho cenu, která se může vyšplhat ke 40 000 Kč. Jeho následná správa bude probíhat v rámci správy webu akciové společnosti Lázně Luhačovice, tudíž samotnému muzeu nebudou vznikat další náklady.

11.3 Tiskoviny – brožury a letáky A4

Krátké skládací brožury budou sloužit k propagaci v ubytovacích zařízeních Lázní Luhačovice, a.s., v turistickém informačním centru v Luhačovicích a také na pokladně muzea pro jeho návštěvníky. Vzhledem k velkému počtu informačních tabulí, které jsou využívány pro informování návštěvníků o konání kulturních akcí, je vhodné skrze ně upozornit návštěvníky lázeňského areálu i o možnosti navštívit muzeum ve Slunečních lázních.

V následující tabulce 18 jsou určeny celkové náklady na tisk 250 ks skládacích brožur a 50 ks letáků formátu A4. Brožury budou umístěny do všech ubytovacích zařízení Lázní Luhačovice a na recepci muzea. Na recepci muzea bude k dispozici 50 ks skládaných brožur, aby si zákazníci v případě zájmu mohli jednu odnést. Zbytek brožur bude rovnoměrně umístěný do ubytovacích zařízení společnosti. Vzhledem k celkovému počtu 18 ubytovacích zařízení vychází na jeden objekt 25 ks. Tento počet se může postupně navýšit na základě zájmu o brožury.

Letáky velikosti A4 budou umístěny na informačních tabulích po celém areálu, v turistickém informačním centru v Luhačovicích, na dveřích cestovní agentury Luhanka a případně na nástěnkách v ubytovacích zařízeních.

Tabulka 18: Odhadované náklady na tvorbu a tisk propagačních brožur a letáků A4 (vlastní zpracování)

	Brožury	Letáky A4	Náklady celkem
Počet kusů	500 ks	50 ks	
Cena grafického zpracování	1 500 Kč	1 500 Kč	
Cena tisku	500 ks – 2 600 Kč	50 ks - 245 Kč	
Náklady celkem	4 100 Kč	1 745 Kč	5 845 Kč

11.4 Cena vstupného

Vstupné není vyčísleno na základě například nákladů, aby se provoz muzea stal rentabilním, ale je stanoveno na základě analýzy cen konkurence. Pro tyto účely byla provedena analýza cen vstupného, jak u muzeí nacházejících se v lázeňských městech, které byly analyzovány v rámci analytické části, ale také vybraných muzeí v regionu. Tabulka v příloze IV reprezentuje cenové kategorie pro jednotlivá muzea a jejich průměr. Vzhledem k tomu, že průměrná cena vstupného u muzeí v regionu je vyšší než u konkurentů v lázeňských městech, je výsledná cena vstupného založena na průměru v regionu.

Tabulka 19 představuje stanovené vstupné pro 3 základní kategorie. Ceny jsou stanoveny pro prohlídky bez průvodce. Pokud by návštěvník měl zájem o prohlídku s průvodcem, zvýší se příslušná cena vstupného o 15 Kč. Podmínkou, aby se komentovaná prohlídka uskutečnila,

je minimální počet 10 osob. Navýšení ceny vstupného o 15 Kč je stanoveno dle analyzovaných muzeí, jelikož některá z nich využívala přírážku k ceně vstupného, a to v rozmezí 10–50 Kč. Aby se alespoň zaplatila hodinová sazba průvodce byl zvolen minimální počet lidí, potřebných k uskutečnění komentované prohlídky. Hodinová sazba průvodce je 150 Kč, z toho tedy při skupině 10 lidí vychází 15 Kč na osobu.

Tabulka 19: Přehled cen vstupného (vlastní zpracování)

Základní vstupné	120 Kč
Senioři, studenti, ZTP	80 Kč
Děti 6-15 let	60 Kč
Příplatek za průvodce – min. 10 lidí	15 Kč

Jednotlivé výše vstupného jsou stanoveny na základě tabulky v příloze IV. Záměrem bylo, aby se cena za základní vstupné i s příplatkem za průvodce vyšplhala maximálně na průměrnou hodnotu. Díky tomu by vstupné mohlo být pro regionální návštěvníky akceptovatelné. U zbylých kategorií vstupného je to obdobně, jako u základního vstupného pouze s rozdílem, že průměrnou částku přesahují o 5 Kč.

11.5 Brože

Na základě emailové komunikace se zástupcem společnosti BeWooden, která byla zvolena pro výrobu dřevěných broží, jako netradičních upomínkových předmětů pro muzeum, je zjištěna následující výrobní cena, která se odvíjí dle počtu kusů:

- do 100 ks je výrobní cena 150 Kč
- nad 100 ks se výrobní cena pohybuje v rozmezí 100 až 120 Kč v závislosti na složitosti motivu.

Společnost vlastní brože prodává na svých stránkách za 299 Kč. Národní muzeum v Praze si od společnosti BeWooden také nechává vyrábět vlastní brože. Tyto brože prodává menší za 297 Kč a větší za 329 Kč. V obou případech je prodejní cena poměrně vysoká a řada návštěvníků si koupí raději promyslí.

U stanovení ceny broží je ale potřeba začlenit i grafický návrh na motivy na brožích. Grafík obdrží cílové motivy a zpracuje je dle požadavků. Hodinová sazba by byla 600 Kč. Návrh

by trval 3 hodiny, jelikož by byly zpracovávány 3 motivy a výsledná cena by tedy byla 1 800 Kč za tuto službu.

Vzhledem k tomu, že nelze zjistit, jaká by byla poptávka po tomto typu upomínkových předmětů, budou brože vyrobeny v nižších počtech, tedy od každého motivu 20 ks. V případě vyprodání budou na základě již vyhotovených grafických návrhů vyrobeny další brože. Cena se bude tedy skládat z:

- výrobní ceny = 150 Kč
- poměrné částky nákladů na grafický návrh = 30 Kč
- ziskové přírážky 46 % z výrobní ceny = 69 Kč.

Zisková přírážka byla zvolena tak, aby výsledná prodejní cena byla nižší, než u společnosti BeWooden a Národního muzea v Praze a stala se tak atraktivnější pro návštěvníky. Výsledná cena jednoho kusu brože tedy bude 249 Kč.

12 ČASOVÁ ANALÝZA

Pro potřeby časové analýzy je v tabulce 20 sestaven přehled činností, jejich trvání ve dnech a jaké činnosti jim předchází. Časová analýza je vypracována pomocí metody CPM, díky které byla zjištěna nejkratší možná doba trvání, kritická cesta a také případné časové rezervy na projekt.

Tabulka 20: Seznam činností s délkou jejich trvání a předcházejícími činnostmi (Vlastní zpracování)

	Činnost	Délka trvání	Předchozí činnosti
A	Seznámení se s okolím areálu Slunečních lázní	1	/
B	Komunikace s ředitelkou Slunečních lázní o rozvoji využití areálu	1	A
C	Sestavení požadavků projektu a zaměření muzea	2	B
D	Zpracování analýz	20	C
E	Vyhodnocení analýz	10	D
F	Definování cílových skupin	3	C
G	Volba komunikačních kanálů na základě cíl. skupin	5	E, F
H	Zpracování business modelu muzea	15	G
I	Tvorba ceny vstupného	3	H
J	Navržení personálního zastoupení pro provoz muzea	10	H
K	Tvorba návrhu loga a netradičních propagačních předmětů	20	J
L	Vytvoření návrhu webu pro muzeum	10	I, K
M	Přebrání klíčových sbírkových předmětů do expozice	5	B
N	Instalace expozice	30	M
O	Otevření muzea	1	L, N

V příloze VI je vyobrazen síťový graf časové analýzy činností. Vyplývá z něj, že doba potřebná pro realizaci projektu je 95 dní. V grafu je také zvýrazněna kritická cesta, která vede skrze aktivity $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow G \rightarrow H \rightarrow J \rightarrow K \rightarrow L \rightarrow O$. Určenou kritickou cestu a délku realizace projektu potvrzuje i tabulka 21.

Tabulka 21: Zpracování časové analýzy pomocí programu QM (vlastní zpracování)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	95					
A	1	0	1	0	1	0
B	1	1	2	1	2	0
C	2	2	4	2	4	0
D	20	4	24	4	24	0
E	10	24	34	24	34	0
F	3	4	7	31	34	27
G	5	34	39	34	39	0
H	15	39	54	39	54	0
I	3	54	57	81	84	27
J	10	54	64	54	64	0
K	20	64	84	64	84	0
L	10	84	94	84	94	0
M	5	2	7	59	64	57
N	30	7	37	64	94	57
O	1	94	95	94	95	0

V tabulce 21 jsou v posledním sloupci s názvem „Slack“ zobrazeny časové rezervy pro jednotlivé činnosti. Časová rezerva se nachází pouze u 4 činností, které nejsou součástí kritické cesty. Jsou to činnosti F a I, kde je možné zpoždění činností o 27 dní a u činností M a N je možné zpoždění až 57 dní. Aby se zkrátila doba potřebná pro realizaci projektu, musely by se zkrátit některé z kritických činností, což vyplývá z tabulky 21.

13 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Všechny projekty ohrožují možná rizika, která mohou ovlivnit, zda projekt bude úspěšný či neúspěšný. Důležité je tedy počítat s tím, že ne vše v projektu půjde podle plánu. Rizika jsou definována a vyhodnocena pomocí metody RIPRAN.

Pro hodnocení pravděpodobnosti rizika existují 3 třídy, nízká pravděpodobnost (pod 33 %), střední pravděpodobnost (33–66 %) a vysoká pravděpodobnost (nad 66 %). Hodnocení dopadu je také rozděleno do 3 tříd, na velký nepříznivý dopad, střední nepříznivý dopad a malý nepříznivý dopad. Kombinace tohoto hodnocení vytváří třídu hodnoty rizika, což je znázorněno v tabulce 22.

Tabulka 22: Tabulka pro přiřazení třídy hodnoty rizika (vlastní zpracování, zdroj: ripran.cz, b.r.)

	Velký nepříznivý dopad na projekt	Střední nepříznivý dopad na projekt	Malý nepříznivý dopad na projekt
Vysoká pravděpodobnost	Vysoká hodnota rizika – VHR	Vysoká hodnota rizika – VHR	Střední hodnota rizika – SHR
Střední pravděpodobnost	Vysoká hodnota rizika – VHR	Střední hodnota rizika – SHR	Nízká hodnota rizika – NHR
Nízká pravděpodobnost	Střední hodnota rizika – SHR	Nízká hodnota rizika – NHR	Nízká hodnota rizika – NHR

Pro projekt otevření muzea ve Slunečních lázních jsou identifikována následující rizika a příslušné scénáře:

- **R1:** nezájem ze strany potenciálních zákazníků
S1: nízké výnosy muzea
- **R2:** značný nárůst cen energií na provoz
S2: zvýšení nákladů na provoz muzea
- **R3:** nízká úroveň propagace

S3: o otevření muzea a o jeho akcích se dozví jen málo lidí

- R4: porušení vztahů s klíčovým partnerem – Muzeem jihovýchodní Moravy

S4: ukončení spolupráce na pravidelných výstavách

- R5: špatně renovovaná elektroinstalace

S5: vznik rozsáhlého požáru a poničení expozice

Tato možná rizika jsou ohodnocena v následující tabulce 23.

Tabulka 23: Vyhodnocení identifikovaných rizik s příslušným možným dopadem (vlastní zpracování)

Riziko	Scénář	Celková pravděpodobnost	Třída dopadu na projekt	Třída hodnoty rizika	Dopad
R1	S1	NP	VD	SHR	Nutnost větší finanční podpory ze strany LL, a.s.
R2	S2	SP	SD	NHR	Zvýšení nákladů na provoz muzea
R3	S3	NP	VD	SHR	Nízká návštěvnost muzea
R4	S4	NP	SD	NHR	Nutnost zajistit jiné výstavy, popřípadě jiného partnera
R5	S5	NP	VD	SHR	Vysoká škoda na majetku a uzavření expozice

Prvním rizikem je nezájem ze strany potenciálních zákazníků. Toto riziko může zásadně ovlivnit to, jak se muzeu bude v budoucnu dařit. Nezájem zákazníků by mohl způsobit nízkou návštěvnost a tím pádem i nízké výnosy. To by následně způsobilo nutnost větší finanční podpory ze strany zřizovatele, což by mělo negativní vliv na finanční stránku projektu a po skončení 5letého období udržitelnosti by se mohlo uvažovat o zavření muzea. Pravděpodobnost, že by se toto riziko naplnilo je však nízká. Lidé jsou zvědaví, jak dopadla rekonstrukce areálu a při dlouhých léčebných pobytech hosté jistě ocení další možnost, jak vyplnit volný čas v lázních. Dopad na projekt by byl ale velký, neboť jak již bylo zmíněno,

mohlo by naplnění tohoto rizika ovlivnit jeho existenci v budoucnu. Stanovit opatření proti nezájmu potenciálních zákazníků je značně obtížné, hlavním opatřením je ale tvorba zajímavého programu v areálu a aktivní propagace. Veřejnost se musí dozvědět o tom, že muzeum je otevřené a má každému návštěvníkovi co nabídnout. Dalším opatřením je zařazení návštěvy muzea do nabízených balíčků lázeňských pobytů, jak bylo zmíněno v kapitole 10.3., v ubytovacích zařízeních Lázní Luhačovice. Pokud bude mít léčebný host v rámci svého pobytu možnost navštívit muzeum bez dalších nákladů, bude motivován k jeho navštívení. Skrze tuto nabídku by si muzeum mohlo vytvořit početnou skupinu návštěvníků.

Dalším rizikem, které by se se střední pravděpodobností dalo očekávat je značný nárůst cen energií na provoz muzea. To by mohlo v kombinaci s nízkou návštěvností způsobit zvýšení nákladů na provoz a tím i tedy zvýšení potřeby finančních prostředků od společnosti Lázně Luhačovice, což představuje střední nepříznivý dopad. Celkově je toto riziko zařazeno do nízké hodnoty rizika vzhledem k tomu, že v současné době je trend cen energií spíše klesající. Není ale zcela vyloučeno, že nedojde naopak ke zvyšování cen s ohledem na současnou situaci ve světě. Opatření, které by mohlo eliminovat toto riziko by mohlo spočívat ve fixaci ceny u dodavatele energií. Zde ale hrozí riziko, že se bude cena nadále snižovat, což by se díky fixaci u ceny pro muzeum neprojeвило.

Třetím rizikem je nízká úroveň propagace. Pravděpodobnost tohoto rizika je malá, jelikož propagace bude realizována skrze marketingové oddělení zřizovatele, tedy někým, kdo má s propagací značné zkušenosti. Pokud by došlo k naplnění rizika dopad na muzeum by byl velmi nepříznivý. Mohlo by dojít k nízké návštěvnosti muzea, jelikož by se veřejnost nedozvěděla o tom, jaké jsou pro ně připravené výstavy, přednášky a jiné akce. Prevencí, která by mohla pomoci ještě více snížit pravděpodobnost rizika, je zaměření se výlučně na takové komunikační kanály, které cílí na definovanou cílovou skupinu a dostanou se k co nejvíce lidem.

Čtvrtým rizikem je porušení vztahů s klíčovým partnerem, v tomto případě Muzeem jihovýchodní Moravy. Jak ukazuje tabulka 23, je toto riziko velmi málo pravděpodobné, a to důvodu velmi dobrých vztahů mezi těmito institucemi. Muzeum jihovýchodní Moravy bude pravidelně dodávat tematické výstavy do prostor muzea ve Slunečních lázních. Pokud by došlo k porušení vztahů, Muzeum jihovýchodní Moravy by mohlo ukončit spolupráci s muzeem ve Slunečních lázních. Z toho by vyplynula potřeba nalézt dalšího partnera, který by tyto výstavy pořádal, případně by muzeum muselo najít jiné využití pro tyto prostory.

Dopad na projekt by tedy byl střední, jelikož výstavy Muzea jihovýchodní Moravy nebudou stěženi částí, ale naplnění rizika by mohlo zkomplikovat fungování muzea ve Slunečních lázních. Opatřením by v tomto případě mohlo být jednoznačné vymezení podmínek spolupráce, jejich porozumění a průběžná kontrola jejich naplňování. Dále také zakotvení podmínek pro ukončení spolupráce, ve kterých by stála pokuta či předem stanovená doba, ve které by spolupráce ještě trvala a vytvořila prostor pro hledání nového partnera. Předpokladem ale je, že spolupráce byla domluvena na základě shody na podmínkách obou stran, takže pravděpodobnost, že by tento scénář nastal, je velmi nízká.

Posledním rizikem je špatné provedení renovace elektroinstalace. Pravděpodobnost výskytu špatně provedené renovace je také malá, stejně jako předchozí riziko. Zřizovatel muzea si na veškeré stavební úpravy najal profesionální firmu s dlouholetou tradicí a zkušenostmi. Je tedy málo pravděpodobné, že by v důsledku špatně provedené renovace elektroinstalace nastal požár. Pokud by k tomu přeci jen došlo, dopad by byl velký. Během požáru by mohlo dojít k poničení expozice a cenných sbírkových předmětů. Následkem požáru by se, na základě jeho rozsahu, mohlo rozhodovat o ukončení provozu muzea. Jako jedno z opatření by mohla být prováděna kontrola v pravidelných intervalech. Dále by mohla být při předání stavby provedena revize od nezávislého odborníka, který by mohl posoudit, zda byla provedena správně. Jak již bylo ale zmíněno, zřizovatel muzea na rekonstrukci najal firmu s bohatými zkušenostmi, tudíž by toto riziko, ač je střední hodnoty, mělo být také velmi málo pravděpodobné.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce byl rozvoj využití areálu Vodoléčebného ústavu v Luhačovicích (současný název Sluneční lázně), aby byla zachráněna kulturní památka a byl do ní navrácen život. Rozvoj v kontextu této práce představoval proces implementace zvolených nástrojů pro úspěšné fungování a propagaci muzea.

Pro naplnění hlavního cíle byly zpracovány poznatky z oblasti lázeňství, strategického managementu a analytických metod využitých v této práci. Na tuto část navazovala analytická část práce, jejíž součástí bylo představení společnosti Lázně Luhačovice, a.s. jakožto zřizovatele muzea v areálu Slunečních lázní. Byl analyzován současný stav kulturní památky, který byl doplněn rozhovorem s ředitelkou Slunečních lázní. Využité analytické metody ukázaly, v jakém konkurenčním prostředí se bude muzeum nacházet a jak si ve zvolených kritériích stojí konkurence. Analýza také ukázala, že významnou příležitostí je pro muzeum trend využívání kulturního dědictví území pro vzdělávání různých segmentů, jako jsou například základní nebo umělecké školy.

V projektové části byla stanovena strategická východiska ve formě vize, mise, poslání muzea a také strategických cílů. Hlavním strategickým cílem bylo definováno na základě analýzy konkurence a trendu růstu počtu návštěvníků muzeí „Dosažení návštěvnosti minimálně 20 000 návštěvníků za rok do 5 let“. Tohoto počtu by mohlo být ve zvoleném horizontu dosaženo vzhledem k počtu ubytovaných hostů v zařízeních Lázní Luhačovice, a.s. a počtu návštěvníků TIC Luhačovice. Jako hlavní cílová skupina pro muzeum byli zvoleni lázeňští hosté na základě tohoto, že muzeum se nachází v blízkosti lázeňského areálu.

Do projektové části bylo zahrnuto vytvoření business modelu pro muzeum. Byl zvolen business model canvas, na kterém byly popsány klíčové aspekty pro funkční provoz muzea. Za pomoci rozšířeného marketingového mixu, který byl pro účely práce zkrácen pouze na 5 atributů, byl popsán produkt muzea, cena vstupného, distribuce, propagace a personální zastoupení. Produkt muzea představuje 3 prohlídkové okruhy, které jsou věnovány zejména historii Vodoléčebného ústavu a osobnostem Leoši Janáčkovi a Dušanu Jurkovičovi.

V závěru práce byla provedena nákladová analýza, která zahrnovala stanovení nákladů na zaměstnance, na tvorbu webu, tisk a grafické zpracování propagačních letáků a brožur, stanovení ceny vstupného a prodejní ceny broží. Dále byla také provedena časová a riziková analýza.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABUHASEL, Khaled, 2023. Sustainable Green City Development Project Analysis using the Critical Path Method (CPM) and the Crashing Project Method on Time and Cost Optimization. Online. 2023-06-02, roč. 13, č. 3, s. 10973-10977. ISSN 1792-8036. Dostupné z: <https://doi.org/10.48084/etasr.5980>. [cit. 2024-03-18].

BAXTER, Glenn, 2019. A strategic analysis of Cargolux airlines international position in the global air cargo supply chain using Porter's five forces model. Online. *Infrastructures*. Roč. 4, č. 1. ISSN 24123811. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/infrastructures4010006>. [cit. 2024-03-06].

BECKOVÁ, H. a KANTOROVÁ, K., 2021. Wellness as a cure for the problems of Czech spas? Online. *International Journal of Spa and Wellness*. Roč. 4, č. 1, s. 36–52. ISSN 24721743. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/24721735.2021.1908077>. [cit. 2024-02-22].

BOCKOVA, Katerina a LAJCIN, Daniel, 2018. RIPRAN – one of the best project risk analysis methodologies. Online. *Managerial Economics*. Roč. 19, č. 1. ISSN 1898-1143. Dostupné z: <https://doi.org/10.7494/manage.2018.19.1.7>. [cit. 2024-03-18].

BOLELOUCKA, Eva a WRIGHT, Angela, 2020. Spa destinations in the Czech Republic: an empirical evaluation. Online. *International Journal of Spa and Wellness*. Roč. 3, č. 2-3, s. 119. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/24721735.2021.1880741>. [cit. 2024-02-27].

Co se zde léčí, b.r.. Online. Karlovy Vary. Dostupné z: <https://www.karlovyvary.cz/cs/co-se-zde-leci>. [cit. 2024-04-10].

Díla architekta Dušana Jurkoviče z období 1902-1903 a stavby navazující, b.r.. Online. Pro zdraví, relaxaci a wellness – Lázně Luhačovice, a.s. Dostupné z: <https://www.lazneluhacovice.cz/25235-dila-architekta-dusana-jurkovice>. [cit. 2024-02-29].

Firemní dárkové předměty a zakázková výroba, b.r.. Online. Firemní dárkové předměty a zakázková výroba | BeWooden. Dostupné z: <https://www.bewooden.cz/zakazkova-vyroba/>. [cit. 2024-03-03].

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 9788027124992.

FARIDA, Yuniar a PUTRI ANENDA, Lulitasari, 2022. Network Planning Analysis on Road Construction Projects by CV. X Using Evaluation Review Technique (PERT)-Critical Path Method (CPM) and Crashing Method. Online. *International Journal of Integrated Engineering*. 2022-06-21, roč. 14, č. 4. ISSN 2229838X. Dostupné z: <https://doi.org/10.30880/ijie.2022.14.04.029>. [cit. 2024-03-18].

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2017. *Strategické řízení*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H.Beck. ISBN 9788074006371.

HENDL, Jan, 2023. *Kvalitativní výzkum*. 5. přepracované vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1968-2.

HENRY, Anthony, 2018. *Understanding strategic management*. 3rd edition. Oxford. ISBN 9780199662470.

HILL, Charles W. L.; SCHILLING, Melissa A. a JONES, Gareth R., 2020. *Strategic management*. Cengage. ISBN 0-357-03384-1.

HRADCOVÁ, Oldřiška, 2023. *Vše, co potřebujete vědět o influencer marketingu*. Online. Včeliště | Specialisté na obsahový a inbound marketing. Dostupné z: <https://vceliste.cz/blog/vse-co-potrebuji-vedet-o-influencer-marketingu/>. [cit. 2024-04-13].

CHIN, Tachia; SHI, Yi; ROWLEY, Chris a MENG, Jianwei, 2021. Confucian business model canvas in the Asia Pacific: a Yin-Yang harmony cognition to value creation and innovation. Online. *Asia Pacific Business Review*. 2021-05-27, roč. 27, č. 3, s. 342-358. ISSN 1360-2381. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/13602381.2020.1795481>. [cit. 2024-03-18].

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar; VILDOVÁ, Eliška; JANEČEK, Petr a TLUČHOŘ, Jan, 2019. *Lázeňství*. Praha: Grada. ISBN 9788027124619.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 9788027137220.

Kapacity hromadných ubytovacích zařízení za vybrané území: Františkovy Lázně, b.r. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRU02&z=T&f=TABULKA&katalog=31742&str=v1306&v=v1339_KAT_154_1&u=v1306_VUZEMI_43_554529. [cit. 2024-04-02].

Kapacity hromadných ubytovacích zařízení za vybrané území: Karlovy Vary, b.r.. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRU02&z=T&f=TABULKA&katalog=31742&str=v1306&v=v1339_KAT__154_1&u=v1306_VUZEMI_43_554961. [cit. 2024-04-02].

Kapacity hromadných ubytovacích zařízení za vybrané území: Luhačovice, b.r.. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRU02&z=T&f=TABULKA&katalog=31742&str=v1306&v=v1339_KAT__154_1&u=v1306_VUZEMI_43_585459. [cit. 2024-04-02].

Kapacity hromadných ubytovacích zařízení za vybrané území: Mariánské Lázně, b.r.. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31742&pvo=CRU02&str=v1306&v=v1339_KAT__154_1&u=v1306_VUZEMI_43_554642#w=. [cit. 2024-04-02].

Kapacity hromadných ubytovacích zařízení za vybrané území: Teplice, b.r.. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRU02&z=T&f=TABULKA&katalog=31742&str=v1306&v=v1339_KAT__154_1&u=v1306_VUZEMI_43_567442. [cit. 2024-04-02].

LACKO, Branislav, 2017. System Approach in RIPRAN Method. Online. *Acta Informatica Pragensia*. 2017-6-30, roč. 6, č. 1, s. 86-93. ISSN 18054951. Dostupné z: <https://doi.org/10.18267/j.aip.102>. [cit. 2024-03-18].

Lázeňské listy, 2022. Luhačovice: Lázně Luhačovice.

Lázeňská péče 2022, 2023. Online. In: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR. Praha. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/res/f/008446/lazne2022.pdf>. [cit. 2024-02-27].

Lázeňství, ©2005–2024. Online. Mariánské Lázně – Vše o lázeňském městě uprostřed Slavkovského lesa. Dostupné z: <https://marianske-lazne.info/cz/lazenstvi>. [cit. 2024-04-10].

Lázeňství v Luhačovicích, b.r.. Online. Oficiální stránky města Luhačovice. Dostupné z: <https://www.luhacovice.eu/24834-lazenstvi>. [cit. 2024-02-28].

LÁZNĚ LUHAČOVICE, A.S., b.r. *Lázeňská léčba pro dospělé*. Online. Pro zdraví, relaxaci a wellness – Lázně Luhačovice, a.s. Dostupné z: <https://www.lazneluhacovice.cz/24892-dospeli>. [cit. 2024-04-10].

LÁZNĚ TEPLICE, © 2012–2024. *Co léčíme*. Online. Lázně Teplice. Dostupné z: <https://www.lazneteplice.cz/co-lecime>. [cit. 2024-03-18].

Léčení, ©2020. Online. Františkovy Lázně – výjimečné lázně zapsané na seznamu UNESCO. Dostupné z: <https://www.frantiskovylazne.cz/cs/frantiskovy-lazne/leceni?nezobrazovat=1>. [cit. 2024-04-18].

Luhačovské listy lázeňské, 2018. Roč. 109, č. 2. Luhačovice.

Luhačovské listy lázeňské, 2022. Luhačovice.

MACHA-HUAMÁN, Roberto; ZAVALA-ZAVALA, Oscar Marcel; SOTO, Fabiola Cruz Navarro; SUÁREZ, Julio Samuel Zárate; CASTAÑEDA, Doris Rosario Yaya et al., 2023. Business Model Canvas in the entrepreneurs' business model: a system approach. Online. *ICST Transactions on Scalable Information Systems*. 2023-05-24. ISSN 2032-9407. Dostupné z: <https://doi.org/10.4108/eetsis.3594>. [cit. 2024-03-18].

MAHAJAN, Prashant a GOLAHIT, Suresh, 2019. Service marketing mix as input and output of higher and technical education. Online. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 2019-07-18, roč. 12, č. 2, s. 151-193. ISSN 2050-7003. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JARHE-01-2019-0022>. [cit. 2024-03-18].

Městské muzeum Františkovy Lázně, © 2015. Online. Asociace muzeí a galerií České republiky. Dostupné z: <https://www.cz-museums.cz/adresar/karlovarsky-kraj/cheb/frantiskovy-lazne/mestske-muzeum-frantiskovy-lazne/>. [cit. 2024-04-02].

MĚSTSKÉ MUZEUM FRANTIŠKOVY LÁZNĚ, © 2024. *Městské muzeum Františkovy Lázně*. Online. Dostupné z: <https://www.muzeum-frantiskovylazne.cz/cz/>. [cit. 2024-04-02].

MĚSTSKÉ MUZEUM FRANTIŠKOVY LÁZNĚ [@muzeumFL]. *Oficiální profil Městského muzea Františkovy Lázně*. Online, sociální síť. Dostupné z: Facebook, <https://www.facebook.com/muzeumFL>. [cit. 2024-04-02].

Městské muzeum a galerie Mariánské Lázně, příspěvková organizace, © 2015. Online. Asociace muzeí a galerií České republiky. Dostupné z: <https://www.cz->

[museums.cz/adresar/karlovarsky-kraj/cheb/marianske-lazne/mestske-muzeum-marianske-lazne/](https://www.cz-museums.cz/adresar/karlovarsky-kraj/cheb/marianske-lazne/mestske-muzeum-marianske-lazne/). [cit. 2024-04-02].

MĚSTSKÉ MUZEUM A GALERIE MARIÁNSKÉ LÁZNĚ [@muzeumml]. *Oficiální profil Městského muzea a galerie Mariánské Lázně*. Online, sociální síť. Dostupné z: Facebook, https://www.facebook.com/muzeumml/?locale=cs_CZ. [cit. 2024-04-02].

MĚSTSKÉ MUZEUM MARIÁNSKÉ LÁZNĚ, b.r. *Městské muzeum Mariánské Lázně*. Online. Dostupné z: <https://muzeum-ml.cz>. [cit. 2024-04-02].

Mlýnská dolina - Národní muzeum v přírodě, b.r.. Online. Valašské muzeum v přírodě. Dostupné z: <https://www.nmvp.cz/roznov/informace-pro-navstevniky/prohlidkove-okruhy/mlynska-dolina>. [cit. 2024-04-13].

MOHAMED, Roda a BAŞAR, Pınar, 2023. Impact of Strategic Management on Competitive Advantage. Online. *Trends in Business*. Roč. 37, č. 1, s. 46-56. ISSN 28222652. Dostupné z: <https://doi.org/10.5152/TBE.2023.1000204>. [cit. 2024-03-05].

Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně - 14. budova, © 2024. Online. Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně. Dostupné z: https://www.muzeum-zlin.cz/14-budova#__objekt-detail-kontakty. [cit. 2024-04-13].

Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, příspěvková organizace – Muzeum Luhačovického Zálesí, © 2015. Online. Asociace muzeí a galerií České republiky. Dostupné z: <https://www.cz-museums.cz/adresar/zlinsky-kraj/zlin/luhacovice/muzeum-jihovychodni-moravy-ve-zline-prispevkova-organizace-muzeum-luhacovickeho-zalesi/>. [cit. 2024-04-02].

MUZEUM KARLOVY VARY, b.r. *Muzeum Karlovy Vary*. Online. Dostupné z: <http://kvmuz.cz>. [cit. 2024-04-02].

MUZEUM KARLOVY VARY [@muzeumkarlovyvary]. *Oficiální profil Muzea Karlovy Vary*. Online, sociální síť. Dostupné z: Facebook, <https://www.facebook.com/muzeumkarlovyvary>. [cit. 2024-04-02].

Muzeum Karlovy Vary, příspěvková organizace Karlovarského kraje – Expoziční budova, © 2015. Online. Asociace muzeí a galerií České republiky. Dostupné z: <https://www.cz-museums.cz/adresar/karlovarsky-kraj/karlovy-vary/karlovy-vary/muzeum-karlovy-vary/muzeum-karlovy-vary-expozicni-budova/>. [cit. 2024-04-02].

MUZEUM LUHAČOVICKÉHO ZÁLESÍ, b.r. *Muzeum luhačovického Zálesí*. Online. Dostupné z: <http://muzeumluhacovice.cz>. [cit. 2024-04-02].

MUZEUM LUHAČOVICKÉHO ZÁLESÍ [@muzeumluhacovice]. *Oficiální profil Muzea luhačovického Zálesí*. Online, sociální síť. Dostupné z: Facebook, https://www.facebook.com/muzeumluhacovice/?locale=cs_CZ. [cit. 2024-04-02].

Návštěvnost muzeí, památníků a galerií v ČR v r. 2022: Návštěvnost muzeí a galerií v krajích v roce 2022, b.r.. Online. In: Statistika kultury České republiky. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2023/05/Navstevnost_Muzei_2022.pdf. [cit. 2024-04-02].

NOSKOVÁ, Kateřina, b.r. *Luhačovické „íčko“ loni přivítalo 78 tisíc návštěvníků*. Online. In: Luhačovice – lázeňské město s prameny | Luhačovice.cz. Dostupné z: <https://luhacovice.cz/luhacovicke-icko-loni-privitalo-78-tisic-navstevniku/>. [cit. 2024-04-03].

O akciové společnosti Lázně Luhačovice, 2024. Online. Pro zdraví, relaxaci a wellness – Lázně Luhačovice, a.s. Dostupné z: <https://www.lazneluhacovice.cz/25032-o-spolecnosti>. [cit. 2024-02-28].

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; SMITH, Alan; BLAHETA, Radek a MOVEMENT, 2015. *Tvorba business modelů*. 2. vydání. Brno: BizBooks. ISBN 9788026504252.

Otevírací doba a vstupné, © 2024. Online. Slovácké muzeum. Dostupné z: <https://www.slovackemuzeum.cz/oteviraci-doba-a-vstupne>. [cit. 2024-04-13].

PANGARKAR, N. a PRABHUDESAI, R., 2024. Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. Online. *Global Business and Organizational Excellence*. ISSN 19322062. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/joe.22250>. [cit. 2024-03-06].

PAPULA, Jozef a PAPULOVÁ, Zuzana, 2015. *Stratégia a strategický manažment ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom*. Tretie, upravené vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 9788081681936.

PARNELL, John Alan, c2014. *Strategic management*. 4th ed. Los Angeles: SAGE. ISBN 9781452234984.

PELLEŠOVÁ, Pavlína a KOSTKOVÁ, Miroslava, 2015. Development of the trends in Czech spas, with an accent on Russian spa clients. Online. *Geotourism*. S. 55-57. Dostupné z: <https://doi.org/10.7494/geotour.2015.40-41.55>. [cit. 2024-02-27].

POHLUDKA, Dominik. *O svatbu v Luhačovicích páry stojí, loni si jich tam řeklo ano přes sedmdesát*. Online. In: Zlínský deník – informace, které jsou vám nejbliž. 20.2.2023. Dostupné z: https://zlinsky.denik.cz/zpravy_region/o-svatbu-v-luhacovicich-pary-stoji-loni-si-jich-tam-reklo-ano-pres-sedmdesat-202.html. [cit. 2024-04-08].

REGIONÁLNÍ MUZEUM V TEPLICÍCH, © 2024. *Regionální muzeum v Teplicích*. Online. Dostupné z: <https://zamek-teplice.cz/cz>. [cit. 2024-04-02].

REGIONÁLNÍ MUZEUM V TEPLICÍCH [@muzeum.teplice]. *Oficiální profil Regionálního muzea v Teplicích*. Online, sociální síť. Dostupné z: Facebook, <https://www.facebook.com/muzeum.teplice>. [cit. 2024-04-02].

Regionální muzeum v Teplicích, příspěvková organizace, © 2015. Online. Asociace muzeí a galerií České republiky. Dostupné z: <https://www.cz-museums.cz/adresar/ustecky-kraj/teplice/teplice/regionalni-muzeum-v-teplcich-prispevkova-organizace/>. [cit. 2024-04-02].

SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha: Grada. ISBN 9788024748191.

Statistická data 2022: Muzea a galerie, b.r.. Online. In: Statistika kultury České republiky. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2023/11/ZSU_2022_Muzea.pdf. [cit. 2024-04-02].

SUDARMIATIN, Sudarmiatin a HERMAWAN, Agus, 2022. Competitive Strategies in The Lodging Service Sector: Five Porter Analyses And Case Study SWOT Analysis. Online. *Journal of Business and Management Review*. Roč. 3, č. 1, s. 001-17. ISSN 27231097. Dostupné z: <https://doi.org/10.47153/jbmr31.2732022>. [cit. 2024-03-06].

Tabulky pro verbální hodnocení rizik: Soustava 3 x 3 x 3, b.r.. Online. In: RIPRAN – Metoda pro analýzu projektových rizik. Dostupné z: <https://ripran.cz/tab3.pdf>. [cit. 2024-04-14].

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada. ISBN 9788027102068.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024750378.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Grada. ISBN 9788027117017.

VYSTOUPIL, Jiří; ŠAUER, Martin a BOBKOVÁ, Markéta, 2017. Spa, Spa Tourism and Wellness Tourism in the Czech Republic. Online. *Czech Journal of Tourism*. Roč. 6, č. 1, s. 2-9. Dostupné z: <https://doi.org/10.1515/cjot-2017-0001>. [cit. 2024-02-27].

Výpis z obchodního rejstříku: Lázně Luhačovice, a.s., B 809 vedená u Krajského soudu v Brně, 2024. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=553932&typ=PLATNY>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BMC	Business Model Canvas
CPM	Critical Path Method
DPP	Dohoda o provedení práce
HDP	Hrubý domácí produkt
HPP	Hlavní pracovní poměr
LL, a.s.	Lázně Luhačovice, a.s.
MHD	Městská hromadná doprava
ND	Nízký dopad
RIPRAN	Risk Project Analysis
SD	Střední dopad
SP	Střední pravděpodobnost
TIC	Turistické informační centrum
VD	Vysoký dopad

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Graf vývoje návštěvnosti muzeí a galerií v České republice v průběhu 21 let (vlastní zpracování na základě dat ze statistikakultury.cz, 2022).....	41
Obrázek 2: Areál Vodoléčebného ústavu (zdroj: Luhačovské listy lázeňské, 2022)	42
Obrázek 3: Foto z probíhající rekonstrukce areálu Vodoléčebného ústavu (zdroj: interní foto)	42
Obrázek 4: Business model canvas muzea Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče v areálu Slunečních lázní (vlastní zpracování)	74
Obrázek 5: Návrh loga pro Sluneční lázně (vlastní zpracování)	83
Obrázek 6: Ukázka zakázkových produktů BeWooden (zdroj: bewooden.cz, b.r.).....	84
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Lázně Luhačovice, a.s. (vlastní zpracování dle interních dat společnosti)	113

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní informace o muzeích (vlastní zpracování dle zdrojů: cz-museums.cz, © 2015; frantiskovylazne.cz, ©2020; karlovyvary.cz, b.r.; lazneteplice.cz, © 2012–2024; lazneluhacovice.cz, b.r.; mariánské-lazne.info, ©2005–2024; muzeum-ml.cz, b. r.; muzeum-frantiskovylazne.cz, © 2024; kvmuz.cz, b. r.; zamek-teplice.cz, © 2024; muzeumluhacovice.cz, b. r.; statistikakultury.cz, 2022; czso.cz, 2022).....	47
Tabulka 2: Hodnocení kritéria „Základní vstupné“ (převzato z tabulky v příloze P III)	49
Tabulka 3: Hodnocení kritéria „Výklad v jiném jazyce“ (převzato z tabulky v příloze P III)	50
Tabulka 4: Hodnocení kritéria „Občerstvení v blízkosti muzea“ (převzato z tabulky v příloze P III).....	50
Tabulka 5: Hodnocení kritéria „Bezbariérový přístup“ (převzato z tabulky v příloze P III)	51
Tabulka 6: Hodnocení kritéria „Možnost pronájmu prostor“ (převzato z tabulky v příloze P III)	51
Tabulka 7: Hodnocení kritéria „Dopravní dostupnost MHD a pěšky“ (převzato z tabulky v příloze P III).....	52
Tabulka 8: Hodnocení kritéria „Parkování“ (převzato z tabulky v příloze P III).....	53
Tabulka 9: Hodnocení kritéria „Možnost nákupu nebo rezervace vstupenek online“ (převzato z tabulky v příloze P III)	53
Tabulka 10: Hodnocení kritéria „Četnost příspěvků na Facebooku“ (převzato z tabulky v příloze P III).....	54
Tabulka 11: Hodnocení kritéria „Počet sledujících na Facebooku“ (převzato z tabulky v příloze P III).....	55
Tabulka 12: Hodnocení kritéria „Virtuální prohlídka muzea“ (převzato z tabulky v příloze P III)	56
Tabulka 13: Celkové hodnocení konkurenčních muzeí (převzato z tabulky v příloze P III)	56
Tabulka 14: SWOT analýza muzea Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče v areálu Slunečních lázní v Luhačovicích (vlastní zpracování)	60
Tabulka 15: Matice IEF pro vznikající muzeum (vlastní zpracování)	63
Tabulka 16: Matice EFE pro nově vznikající muzeum (vlastní zpracování)	64
Tabulka 17: Roční náklady na zaměstnance HPP (vlastní zpracování).....	88
Tabulka 18: Odhadované náklady na tvorbu a tisk propagačních brožur a letáků A4 (vlastní zpracování).....	90
Tabulka 19: Přehled cen vstupného (vlastní zpracování)	91
Tabulka 20: Seznam činností s délkou jejich trvání a předcházejícími činnostmi (Vlastní zpracování).....	93
Tabulka 21: Zpracování časové analýzy pomocí programu QM (vlastní zpracování).....	94

Tabulka 22: Tabulka pro přiřazení třídy hodnoty rizika (vlastní zpracování, zdroj: ripran.cz, b.r.).....	95
Tabulka 23: Vyhodnocení identifikovaných rizik s příslušným možným dopadem (vlastní zpracování).....	96
Tabulka 24: Benchmarking (vlastní zpracování dle zdrojů: cz-museums.cz, © 2015; muzeum-ml.cz, b. r.; muzeum-frantiskovylazne.cz, © 2024; kvmuz.cz, b. r.; zamek-teplice.cz, © 2024; muzeumluhacovice.cz, b. r.; facebook.com/muzeumFL; facebook.com/muzeumkarlovyvary; facebook.com/muzeumluhacovice; facebook.com/muzeumml; facebook.com/muzeum.teplice;	115
Tabulka 25: Vstupné pro vybraná muzea v regionu v lázeňských městech (vlastní zpracování; zdroje: slovackemuzeum.cz, © 2024; nmvp.cz, b.r.; muzeum-zlin.cz, © 2024; muzeum-ml.cz, b. r.; muzeum-frantiskovylazne.cz, © 2024; kvmuz.cz, b. r.; zamek-teplice.cz, © 2024; muzeumluhacovice.cz, b. r).....	116

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI LÁZNĚ LUHAČOVICE, A.S.

Příloha P II: OTÁZKY K ROZHOVORU

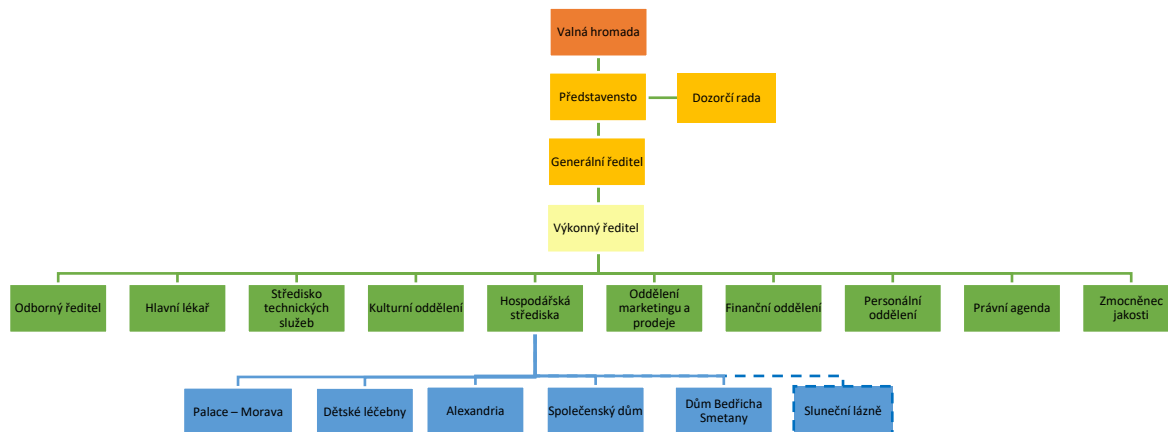
Příloha P III: BENCHMARKING

Příloha P IV: VSTUPNÉ VE VYBRANÝCH MUZEÍCH V REGIONU A V LÁZEŇSKÝCH MĚSTECH

Příloha P V: WEBOVÉ ROZHRANÍ

Příloha P VI: ŘEŠENÍ ČASOVÉ ANALÝZY POMOCÍ METODY CPM

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI LÁZNĚ LUHAČOVICE, A.S.



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Lázně Luhačovice, a.s. (vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

PŘÍLOHA P II: OTÁZKY K ROZHOVORU

- 1) Jaké varianty využití rekonstruovaného areálu Vodoléčebného ústavu jste zvažovali?
- 2) Proč jste se rozhodli realizovat právě tuto variantu?
- 3) Jsou vaší cílovou skupinou zejména klienti podstupující léčebné procedury nebo jsou vaší cílovou skupinou i například rodiny s dětmi?
- 4) V čem bude spočívat jedinečnost areálu a nabízených služeb?
- 5) Jakou konkrétní infrastrukturu a vybavení plánujete pro návštěvníky ve Vašem rekonstruovaném areálu Vodoléčebného ústavu?
- 6) Jaké dlouhodobé plány máte ohledně rozvoje areálu po dokončení rekonstrukce, aby se zajistilo udržitelné fungování a konkurenceschopnost v dlouhodobém horizontu?

PŘÍLOHA P IV: VSTUPNÉ VE VYBRANÝCH MUZEÍCH V REGIONU A V LÁZEŇSKÝCH MĚSTECH

Tabulka 25: Vstupné pro vybraná muzea v regionu v lázeňských městech (vlastní zpracování; zdroje: slovackemuzeum.cz, © 2024; nmvp.cz, b.r.; muzeum-zlin.cz, © 2024; muzeum-ml.cz, b. r.; muzeum-frantiskovylazne.cz, © 2024; kvmuz.cz, b. r.; zamek-teplice.cz, © 2024; muzeumluhacovice.cz, b. r)

	Základní vstupné	Senioři, studenti, ZTP	Děti 6-15 let
Region			
Obuvnické muzeum – Princip Baťa	149 Kč	69 Kč	69 Kč
Valašské muzeum v přírodě – Mlýnská dolina	150 Kč	120 Kč	80 Kč
Slovácké muzeum – Památník Velké Moravy	120 Kč	80 Kč	80 Kč
Průměr	140 Kč	90 Kč	73 Kč
Konkurenti v lázeňských městech			
Městské muzeum Mariánské Lázně	90 Kč	50 Kč	50 Kč
Městské muzeum Františkovy Lázně	70 Kč	60 Kč	40 Kč
Muzeum Karlovy Vary	110 Kč	70 Kč	70 Kč
Regionální muzeum v Teplicích	120 Kč	60 Kč	60 Kč
Muzeum luhačovického Zálesí	50 Kč	25 Kč	10 Kč
Průměr	88 Kč	53 Kč	46 Kč

PŘÍLOHA P V: WEBOVÉ ROZHRAŇÍ

O nás ▾ Muzeum ▾ Pronájem prostor ▾ Kontakt

SLUNEČNÍ LÁZNĚ

Místo, kde se snoubí historie a relaxace ...

AREÁL SLUNEČNÍCH LÁZNÍ

Celý areál prošel v období od roku 2021 do 2024 rozsáhlou rekonstrukcí. Rekonstruovala se budova Vodoléčebného ústavu, Říční a Sluneční lázně, prádelna a kotelna a Sírné a Slatinné lázně.

[Číst více](#)



HISTORIE AREÁLU

Rozsáhlý areál lázeňských budov, situovaný v severní části lázeňského centra, byl vybudovaný na počátku 20. století. Hlavní objekt – bývalý mlýn - byl Dušanem Jurkovičem a dalšími architekty přeměněn v ucelený areál lázeňských budov. Na Vodoléčebný ústav, Říční a sluneční lázně, Slatinné lázně, kotelnu a prádelnu.

Areál dosud neprošel celkovou opravou či modernizačními zásahy a je cenným zdrojem poznání i interpretace Jurkovičova díla.

[Číst více](#)





MUZEUM DUŠANA JURKOVIČE A LEOŠE JANÁČKA

Muzeum se nachází v zrekonstruovaném objektu Vodolázebního ústavu. Lze zde nalézt 3 prohlídkové okruhy, které v sobě zahrnou nejen působení Leoše Janáčka a Dušana Jurkoviče v Luhačovicích, ale také expozice věnované historii lázeňství a také zrekonstruovaný historický objekt Říčních a slunečních lázní.



OKRUHY PROHLÍDEK

Nabízíme 3 okruhy prohlídek podle toho, co vás zajímá.



VSTUPNÉ A OTEVÍRACÍ DOBA

V muzeu Vám nabízíme snížené vstupné pro děti, studenty či seniory. Dále také pro rodiny s dětmi.



EXPOZICE

Každý rok vám představíme několik expozic ve spolupráci s Muzeem jihovýchodní Moravy ve Zlíně.

**NENECHTE SI UJÍT OTEVŘENÍ TOHOTO UNIKÁTNÍHO
HISTORICKÉHO AREÁLU A MUZEA. NAPLÁNUJTE SI
SVOJI NÁVŠTĚVU JIŽ NYNÍ!**

[Vstupenky do muzea](#)

[Více o otevření areálu](#)

Objevte areál Slunečních lázní

[Domů](#)

[Historie areálu](#)

[Muzejní expozice](#)

Užitečné odkazy

[FAQ](#)

[Kontaktujte nás](#)

[Kde nás najdete](#)

Právní podmínky

[Obchodní podmínky](#)

[Ochrana osobních údajů](#)

[Cookies](#)



Copyright © 2024, Sluneční lázně, Luhačovice

PŘÍLOHA P VI: ŘEŠENÍ ČASOVÉ ANALÝZY POMOCÍ METODY CPM

