

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

**Vliv informačních a komunikačních technologií na
konkurenceschopnost firmy Lázně Poděbrady, a.s.**
Diplomová práce

Autor: Bc. Pavlína Formanová
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 13.4.2021

Pavčina Formanová

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení, cenné připomínky a odborné rady při zpracovávání práce. Dále bych chtěla poděkovat všem dotazovaným za jejich ochotu podělit se o informace a poskytnutí interních údajů. Poděkování patří také mé rodině za její veškerou podporu během celého studia.

Anotace

Cílem diplomové práce je analyzovat vliv informačních a komunikačních technologií na konkurenceschopnost Lázní Poděbrady, a.s. Teoretická část se zabývá problematikou konkurence a konkurenceschopnosti podniku, informačních a komunikačních technologií s detailnějším zaměřením na informační systémy a komunikační prostředky podniku a v poslední části vnitřním a vnějším prostředím podniku. Kapitoly teoretické části sloužily jako základ pro následující výzkum. Praktická část se zabývá společností Lázně Poděbrady. V úvodu je představena společnost a její stručná historie, následuje analýza stávajících informačních systémů lázní a jejich komunikačních prostředků. V neposlední řadě je provedena analýza prostředí podniku. V závěru práce jsou shrnuty výsledky pomocí SWOT analýzy, na jejichž základě jsou navržena doporučení na zlepšení současné pozice na trhu.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, ICT, informační systémy, komunikační prostředky, Lázně Poděbrady

Annotation

Title: The impact of Information and Communication Technologies on competitiveness of company Lázně Poděbrady a.s.

The aim of the diploma thesis is to analyze the influence of information and communication technologies on the competitiveness of Spa Poděbrady. The theoretical part focuses on the issues of competition and competitiveness of the company, information and communication technologies, especially the information systems and communication tools of the company and in the last part on the internal and external environment of the company. The chapters of the theoretical part served as a basis for the following research. The practical part deals with the company Spa Poděbrady. First, the company and its brief history are introduced, followed by an analysis of existing information systems of spa and their communication tools. Last but not least, an analysis of the company's environment is performed. At the end of the work, the results are summarized in the SWOT analysis and possible recommendations are proposed.

Keywords: competitiveness, ICT, information systems, communication tools, Spa Poděbrady

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl a metodika práce	2
2.1	Cíl práce	2
2.2	Metodika zpracování	2
3	Teoretická východiska	3
3.1	Konkurence a konkurenceschopnost podniku	3
3.1.1	Analýza konkurence	4
3.1.2	Konkurenční strategie	6
3.1.2.1	Strategie podle podílu na trhu	7
3.2	Informační a komunikační technologie	8
3.2.1	Informační technologie	12
3.2.1.1	Informační systémy	13
3.2.2	Komunikační technologie	21
3.2.2.1	Komunikační cesty	22
3.2.2.2	Komunikační prostředky	22
3.3	Analýza prostředí podniku	27
3.3.1	Vnější prostředí	28
3.3.1.1	Makroprostředí	28
3.3.1.2	Mikroprostředí	30
3.3.2	Vnitřní prostředí	31
4	Praktická část	33
4.1	Představení společnosti Lázně Poděbrady, a.s.	33
4.2	Historie poděbradského lázeňství	33
4.3	Konkurence v cestovním ruchu a lázeňství	36
4.3.1	Rezervační systémy v cestovním ruchu	37

4.4	Analýza využívaných informačních systémů	38
4.4.1	Informační systém Deneb	39
4.4.1.1	Hotel	39
4.4.1.2	Časování procedur	42
4.4.1.3	Pokladna	43
4.4.1.4	Ordinace lékaře	43
4.4.2	Informační systém ABRA	44
4.4.3	E-aukční systém	45
4.4.4	Rezervační systémy	47
4.4.4.1	Webové stránky	47
4.4.4.2	Booking.com a Spa.cz	47
4.5	Analýza komunikačních prostředků	47
4.5.1	Komunikační prostředky s veřejností	47
4.5.1.1	Webové stránky	48
4.5.1.2	Sociální sítě	49
4.5.1.3	Online inzerce	50
4.5.1.4	Rozhlasová a televizní reklama	50
4.5.1.5	Podpora prodeje	51
4.5.1.6	Přímý marketing	53
4.5.1.7	Public relations	53
4.5.2	Komunikační prostředky uvnitř Lázní Poděbrady	54
4.6	Analýza prostředí podniku	55
4.6.1	Vnější prostředí	56
4.6.1.1	PEST analýza	56
4.6.1.2	Porterův model pěti sil	60
4.6.2	Vnitřní prostředí	64

5	Shrnutí výsledků a návrh doporučení	67
5.1	SWOT analýza	67
5.2	Návrh doporučení	72
6	Závěr	78
7	Seznam použitých zdrojů	80
8	Přílohy	87

Seznam obrázků

Obr. 1 Kolo konkurenční strategie	7
Obr. 2 Idealizovaná struktura trhu	7
Obr. 3 Komponenty ICT.....	10
Obr. 4 Marketingové prostředí podniku	28
Obr. 5 Logo společnosti Lázně Poděbrady, a.s.	33
Obr. 6 Ukázka hlavního menu v modulu Hotel IS Deneb	39
Obr. 7 Ukázka IS Deneb - ubytovací agenda	41
Obr. 8 Hlavní menu IS ABRA	45
Obr. 9 E-aukční systém	46
Obr. 10 Online inzerce Lázní Poděbrady na Seznam.cz	50
Obr. 11 Sleva na pobyt v lázních.....	51
Obr. 12 Věková struktura obyvatelstva České republiky k 31. 12. 2019 (v tis.)	58
Obr. 13 Organizační struktura Lázní Poděbrady, a.s.....	65

Seznam tabulek

Tabulka 1 Běžné komunikační prostředky	22
Tabulka 2 Slevový program ve spolupráci s partnerskými společnostmi Lázně Poděbrady, a.s.....	52
Tabulka 3 Podíl nezaměstnaných osob ve Středočeském kraji v letech 2017-2020	57
Tabulka 4 Průměrná roční míra inflace v letech 2016-2020	57
Tabulka 5 Typy zákazníků a jejich počty v letech 2016-2020	61
Tabulka 6 Počet zákazníků dle věku v letech 2016-2020	63
Tabulka 7 Hospodářský výsledek Lázní Poděbrady v letech 2016-2019.....	66
Tabulka 8 SWOT analýza Lázní Poděbrady, a.s.	67
Tabulka 9 Porovnání systémů Deneb, Lauryn, GubiSPA a AC Pramen.....	74

Seznam grafů

Graf 1 Zastoupení zákazníků v roce 2020	62
---	----

1 Úvod

Sektor cestovního ruchu, do kterého spadá i oblast lázeňství, má stále rostoucí trend. Dochází k demografickému stárnutí populace, čímž se zvyšuje oblíbenost lázeňství u starší generace. Již zdaleka ale neplatí, že lázně jsou jen pro „staré se zdravotními problémy“, ale naopak do lázní jezdí i mladší ročníky, jejichž poptávka roste především po wellness. Lázně se tak přizpůsobují poptávce a poskytují služby nad rámec léčebné péče. Autorka sama žije v lázeňském městě Poděbrady, kde se nachází největší středočeské lázně, známé především léčbou srdečních onemocnění, a proto si pro výzkum vybrala společnost Lázně Poděbrady, a.s.

Stejně jako má rostoucí trend cestovní ruch a lázeňství, každým rokem roste také vliv a pokrok informačních a komunikačních technologií (dále jen „ICT“). Tento, již i tak rychle se vyvíjející trend, byl v poslední době ještě více umocněn pandemií COVID-19. Stále více lidí je na home office a k práci využívají nejrůznější digitální technologie. Roste trend umělé inteligence a robotizace, kdy dochází k hledání bezkontaktních řešení. Nákupy, schůzky, porady, komunikace, jednání jsou vedeny online. ICT usnadňují komunikaci, zvyšují efektivitu práce a jen těžko by se podniky bez nich obešly, neboť zejména v dnešní době je to často jediné spojení mezi firmou a zákazníkem. Podniky by proto neměly tuto stránku podcenit, a i přes značné náklady investovat do informačních systémů (dále jen „IS“), které pomohou efektivně řídit podnik, stejně tak se věnovat aktivní komunikaci se zákazníky různými komunikačními prostředky. Jedním z důležitých faktorů, od kterého se odvíjí konkurenceschopnost podniku, jsou právě ICT a jejich vhodným zvolením může podnik získat konkurenční výhodu a tím i mnohem více zákazníků.

Ačkoliv ICT lidem v lecčem pomáhají, mohou mít i opačný dopad. Nejen díky tendenci „být stále online“ - ať už kvůli home office nebo z osobních důvodů, se zvyšuje pracovní vytížení a tím pádem i stres, jež má vliv na sociální vztahy, osobní život, psychiku, ale i zdraví. Všechny tyto faktory často vedou k tomu, že lidé touží po více odpočinku, relaxaci, načerpání energie, což lze vše zlepšit návštěvou lázní a tato potřeba relaxace je nyní ještě více umocněna pandemií COVID-19. Touha po relaxaci se týká všech, jelikož většina sektoru cestovního ruchu je kvůli pandemii uzavřena a lidé tak touží po změně prostředí.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analyzovat vliv informačních a komunikačních technologií na konkurenceschopnost Lázní Poděbrady, a.s.

K dosažení cílů byly stanoveny následující **výzkumné otázky**:

1. Jaká je úroveň konkurenceschopnosti Lázní Poděbrady?
2. Jak informační a komunikační technologie mohou ovlivnit konkurenceschopnost Lázní Poděbrady?
3. Jaké informační a komunikační technologie používají Lázně Poděbrady?

2.2 Metodika zpracování

V průběhu zpracování diplomové práce bylo využito vícero zdrojů informací. Pro teoretickou část byla použita metoda literární rešerše, kdy byly vybrány vhodné knižní publikace týkající se dané problematiky, které byly doplněny o internetové zdroje včetně cizojazyčných a o odborné články. Na teoretickou část navazuje část aplikační, která vychází jednak z knižních a internetových zdrojů jako část teoretická, ale zejména se opírá o provedený výzkum, který proběhl formou řízeného rozhovoru se zaměstnanci Lázní Poděbrady. Rozhovor byl veden se zaměstnanci obchodního oddělení, na něž byla autorka odkázána, neboť jsou do problematiky diplomové práce nejvíce zainteresováni.

K analyzování společnosti Lázně Poděbrady bylo použito více metod. V první řadě proběhla analýza stávajících IS lázní díky rozhovoru doplněném o internetové zdroje daných IS. Makroprostředí společnosti bylo analyzováno PEST analýzou a mikroprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil. Výsledky výzkumu byly shrnuty ve SWOT analýze a na základě zjištěných výsledků byla navržena doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

3 Teoretická východiska

3.1 Konkurence a konkurenceschopnost podniku

V první kapitole teoretické části jsou vysvětleny pojmy, týkající se konkurence a konkurenceschopnosti podniku. Jedná se o pojmy, které jsou důležité jednak pro uvedení do problematiky a rovněž se o ně opírá praktická část této práce.

Konkurence

„Slabé firmy své konkurenty ignorují; průměrné firmy významné konkurenty napodobují; vynikající firmy své konkurenty předbíhají.“ (Kotler & spol., 2001, s. 219)

Pojem konkurence lze dle Chválové (2000-2020) chápat jako hospodářskou soutěž mezi dvěma subjekty. Na jedné straně stojí výrobci zboží, reprezentující konkurenci nabídky a na straně druhé spotřebitelé za konkurenci poptávky. Konkurenci si lze jednodušeji představit i jako soutěžení či soupeření mezi subjekty. Jak uvádí Mikoláš (2005), pojem konkurence má široký záběr a nelze se zaměřit pouze na ekonomický úhel, který patří k nejdůležitějším. Konkurence má rovněž vliv na oblast sociální, kulturní, etickou či politickou.

Podle Kotlera & spol. (2001) je konkurence mezi podniky každým rokem vyšší a vyšší. Spousta zahraničních firem volí možnost výroby svých produktů v rozvojových zemích. Touto strategií se jim sníží výrobní náklady, a proto mohou na trh přijít s větším množstvím levnějších výrobků. Díky těmto a dalším trendům v oblasti konkurence, firmám nestačí sledovat pouze chování zákazníků, ale musí se rovněž podrobně zaměřit na své konkurenty.

Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je definována různými způsoby. Zpravidla se konkurenceschopností rozumí schopnost, co nejlépe prorazit v určitém odvětví oproti ostatním subjektům. Konkurenceschopnost nejčastěji souvisí s podnikáním, kde se subjekty snaží uspět u zákazníků více než konkurence.

Blažek (2007) se zabývá spojitostí konkurenceschopnosti s úspěšností firmy. Pokud je podnik schopný konkurence, znamená to, že je schopný vstoupit na nový trh, případně se na současném trhu udržet. Neznamená to ale, že je podnik zároveň úspěšný, nýbrž

pouze to, že může na daném trhu soutěžit. Aby byl podnik úspěšný, musí disponovat určitou konkurenční výhodou. Má-li podnik konkurenční výhodou, má určitý náskok a je lepší oproti své konkurenci. Opakem je konkurenční nevýhoda (je-li podnik horší, má horší podmínky než konkurence), která vede k porážce konkurencí.

Konkurenceschopnost a s ní související úspěšnost podniku je na trhu výrobků a služeb klíčovou, neboť pouze díky prodeji jsou za vytvořenou hodnotu získávány potřebné finanční prostředky.

Důležité je uvědomit si rozdíl mezi pojmy konkurence a konkurenceschopnost. Mikoláš (2005) definuje konkurenci jako výsledný produkt firmy a konkurenceschopnost jako potenciál dané firmy. Podstata konkurence firmy je tudíž v její konkurenceschopnosti.

3.1.1 Analýza konkurence

Analýzou konkurence by se měla zabývat každá firma v rámci marketingového plánování. Díky analýze konkurence firma odhalí své největší konkurenty, zjistí své silné a slabé stránky i to, jak si na trhu vede.

Konkurence přímá, nepřímá a potenciální

Firmy se často zaměřují zejména na přímé a nepřímé konkurenty, ale musí vzít v potaz i konkurenty potenciální. V případě přímé konkurence firma nabízí stejnou službu či produkt. Pokud na trhu existuje velký počet přímých konkurentů, firma by se měla snažit odlišit, své služby či produkty specializovat a získat tím konkurenční výhodou. O konkurenci nepřímé se mluví, pokud firma nabízí tzv. substituty. Jedná se o podobné služby či produkty, kterými zákazník může nahradit svou původní volbu. Nepřímá konkurence nebývá tak snadno rozeznatelná jako konkurence přímá. Ovšem nejsložitější identifikaci představuje potenciální konkurence. Potenciální konkurence zahrnuje potenciální podniky, které budou nabízet podobnou nebo stejnou službu či produkt a které by mohly v budoucnu vstoupit na trh. Je potřeba snažit se předpovídat vývoj daného trhu v rámci budoucího plánování a strategie podniku. (Důvěryhodná firma, 2019)

Jakmile firma odhalí své klíčové konkurenty, potřebuje analyzovat jejich podstatné charakteristiky. Kotler & spol. (2001) uvádí tři nejdůležitější, jimiž jsou strategie, cíle a silné a slabé stránky.

Strategie

Podle Kotlera & spol. (2001, s. 224) se „firmy, které používají na stejném trhu obdobné strategie, nazývají strategická skupina“. Pokud chce firma vstoupit do určitého odvětví, díky identifikaci strategických skupin zjistí, jaké jsou vstupní bariéry do každé skupiny. Dále lze zjistit, jak se jednotlivé skupiny liší, jak se konkurence projevuje, kdo patří k největším konkurentům a další, doplňuje Machan (2011). Analýza strategických skupin slouží rovněž k rozhodnutí, na kterou a čí potřebu se firma bude zaměřovat – z pohledu zákazníka a trhu.

Strategie konkurence je třeba neustále kontrolovat. Silní konkurenti jsou schopni své strategie v průběhu času upravovat a měnit.

Cíle

„Jakmile firma identifikuje své hlavní konkurenty a jejich strategie, musí si položit otázku: Čeho chtějí jednotliví konkurenti na trhu dosáhnout?“ (Kotler & spol., 2001, s. 225)

Je přínosné předpokládat, že každý z konkurentů chce dosáhnout co největšího zisku. Kotler & spol. (2001) udávají, že konkurent ovšem může sledovat několik cílů souběžně - například růst tržního podílu, technologické prvenství či prvenství v nabízených službách. Pokud se firmě podaří zjistit, které cíle jsou pro konkurenty nejdůležitější, je možné předvídat jejich reakce v různých situacích na trhu.

Cíle firem jsou determinovány mnoha faktory, jako například velikost a historie firmy, její finanční situace či úroveň managementu.

Silné a slabé stránky

Analýzou silných a slabých stránek, stejně tak jako příležitostmi a hrozbami, se zabývá SWOT analýza. Zde se autorka zabývá zejména silnými a slabými stránkami v rámci analýzy konkurence.

Aby firma dokázala určit silné a slabé stránky konkurence, musí nejprve shromáždit informace o jejich výhodách, nevýhodách, preferencích či nedostacích. Podle Kotlera & spol. (2001) existuje šest typů konkurenčních postavení firem na trhu:

- Dominantní - firma monitoruje chování a reakce všech svých konkurentů a má možnosti mnoha potenciálních strategií.
- Silné - firma podniká své aktivity nezávisle na chování svých konkurentů.

- Výhodné - firma může využívat svých silných stránek a příležitostí pro zlepšení své pozice na trhu.
- Udržitelné - firma je stabilní a udržuje své postavení na trhu. Šance na zlepšení svého postavení jsou ovšem nízké. Musí rovněž doufat, že dominantní firma nebude chtít její pozici ohrozit.
- Slabé - výkonnost firmy není dostatečná. Buď musí zlepšit styl svého podnikání, nebo trh opustit.
- Neudržitelné - výkonnost firmy je rovněž nedostatečná, ovšem již neexistuje možnost pro její zlepšení.

3.1.2 Konkurenční strategie

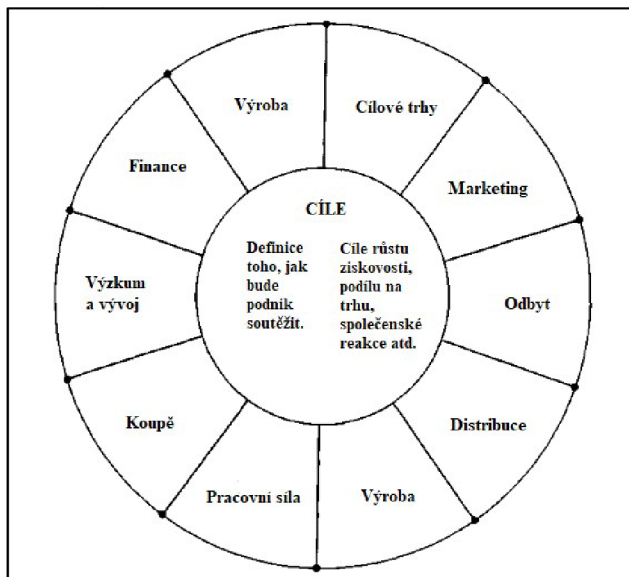
Podle Dedouchové (2001, s. 1) je „*podmínkou úspěšného rozvoje podniku kvalitní strategie jako nezbytná součást strategického řízení*“. Nezáleží, zda se jedná o malého soukromého podnikatele či velký podnik s tisíci zaměstnanci. Tvorba strategie podniku a její využití patří k nejdůležitějším výkonům podnikového vedení a vedení je za ni rovněž odpovědné.

Porter (1998) uvádí, že podstatou formulování konkurenční strategie je vztah společnosti k jejímu prostředí. Přestože je relevantní prostředí velmi široké a zahrnuje ekonomické i sociální síly, klíčovým aspektem prostředí firmy je odvětví, ve kterém firma soutěží. Struktura odvětví má silný vliv na určování soutěžních pravidel i strategií, které má firma potenciálně k dispozici. Síly mimo odvětví jsou významné zejména v relativním smyslu. Vzhledem k tomu, že vnější síly obvykle ovlivňují všechny firmy v daném odvětví, klíč se nachází v odlišných schopnostech firem zacházení s nimi.

Porter určil pět základních konkurenčních sil, na kterých závisí stav konkurence. Jedná se o dodavatele, odběratele, substituty, potenciální konkurenty a konkurenty v odvětví (viz podrobněji kapitola 3.3.1.2, část Porterův model pěti sil).

Autor rovněž považuje za klasický přístup k formulaci strategie tzv. „Kolo konkurenční strategie“ (viz obrázek 1). Schéma ukazuje, že konkurenční strategie je kombinací cílů, o které se firma snaží a prostředků (politik), kterými se tam snaží dostat. Jedná se o prostředek pro formulování klíčových aspektů konkurenční strategie firmy. Ve středu

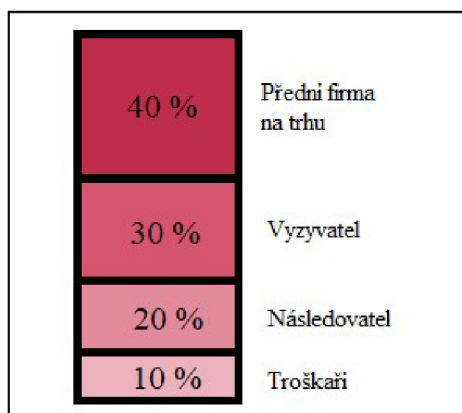
kola jsou cíle firmy, jimiž jsou postupy toho, jak chce firma konkurovat a rovněž její konkrétní ekonomické a neekonomické cíle. Páprsky kola jsou klíčové provozní politiky, kterými se firma snaží dosáhnout těchto cílů. Stejně jako kolo, musí páprsky (politiky) vyzařovat a odrážet cíle a páprsky musí být vzájemně propojeny, jinak se kolo nebude kutálet.



Obr. 1 Kolo konkurenční strategie
Zdroj: Vlastní zpracování dle Porter (1998)

3.1.2.1 Strategie podle podílu na trhu

Kotler & spol. (2001) klasifikují firmy dle toho, jaké postavení zaujímají na trhu. Rozlišuje čtyři typy firem – vedoucí firmy, vyzyvatele, následovatele a troškaře (jejich zastoupení na trhu viz obrázek 2). Následující popis jednotlivých typů firem je dle zmíněného autora.



Obr. 2 Idealizovaná struktura trhu
Zdroj: Kotler & spol. (2001)

Strategie tržních vůdců

Téměř v každém odvětví se nachází firma, která je uznávaným tržním vůdcem. Tržní vůdce má vliv na ostatní firmy a často je nutí přicházet s novými výrobky či provádět cenové změny. Firmy se ho snaží napodobovat, ale i s ním soupeřit nebo se mu vyhýbat. Pokud firma nemá pevné postavení monopolu, musí být neustále připravena a nesmí podcenit svou konkurenci. Ostatní firmy se snaží získat její výhody na úkor chyb. Firma se snaží zvětšovat svůj podíl na trhu a inovovat své produkty. Příkladem tržního vůdce může být firma nealkoholických nápojů Coca-Cola.

Strategie tržních vyzyvatelů

Tržní vyzyvatel je obvykle firma na druhém, třetím či dalším místě v pořadí podílu na trhu. Firmy se snaží útočit na vedoucí firmu a další (slabší) konkurenty a zaujmout tím vyšší tržní podíl. Mnoho tržních vyzyvatelů může získat prostor na úkor vedoucí firmy nebo i vedoucí firmu překonat. Příkladem tržního vyzyvatele může být firma nealkoholických nápojů Pepsi-Cola.

Strategie tržních následovatelů

Strategie napodobování výrobků může být stejně výnosná jako strategie inovace. Inovátor výrobku má velmi vysoké výdaje kvůli vývoji a distribuci nového výrobku. Jeho odměnou je často vedoucí postavení na trhu. Může ovšem přijít jiná firma, která nový produkt okopíruje nebo i zdokonalí. Není příliš pravděpodobné, že napodobitel převezme vedoucí tržní postavení, může ale dosáhnout vysokého zisku, protože již nemá vysoké výdaje s vývojem nového produktu.

Strategie tržního troškaře

Jedná se o firmy, které se specializují na různé mezery a zákoutí na trhu v daném odvětví. Firmy se většinou vyhýbají střetu s velkými společnostmi. I když mají firmy malý podíl na trhu, mohou být velmi ziskové. Úspěchem je chytře zvolená strategie, kdy je třeba vést boj opatrně, neustále snižovat náklady zdokonalováním výroby a odkupovat malé protivníky a dostat se na jejich tržní pozici.

3.2 Informační a komunikační technologie

Druhá kapitola je věnována ICT. Jedná se o stěžejní problematiku této práce, ze které rovněž vychází praktická část a je o ni opřen výzkum této práce. Kapitola obsahuje dvě

hlavní podkapitoly – informační technologie a komunikační technologie. V rámci informačních technologií jsou rozebrány mj. informační systémy. Kapitola komunikačních technologií se zaměřuje zejména na komunikační prostředky.

ICT je anglickou zkratkou pro „Information and Communiation Technologies“, do češtiny rovněž označované IKT = Informační a komunikační technologie. Původní zkratka byla ovšem pouze IT (tzn. Informační technologie), ke které přibylo C (Communication) ke zdůraznění komunikačních technologií.

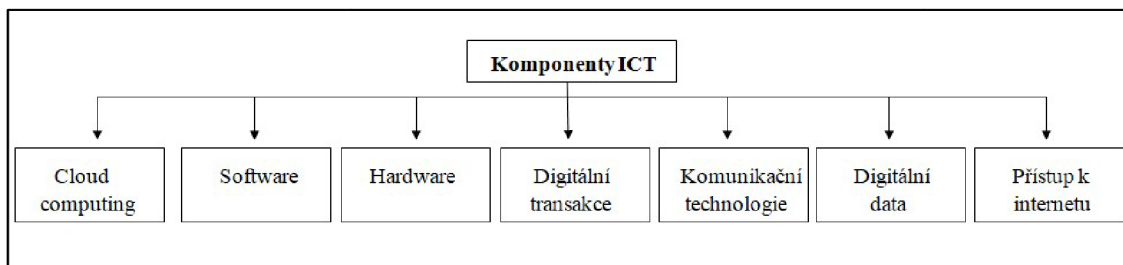
Sektor ICT zastává v dnešní době klíčovou roli. Efektivní využívání ICT je důležitým faktorem pro světovou ekonomickou výkonnost, zvyšování ekonomického růstu, udržitelného rozvoje či zaměstnanosti. Čím dál více podniků klade větší důraz na IT oddělení a vynakládá na ně nemalé finanční prostředky. Právě náklady na ICT zmiňuje již Heeks (2010): každý rok, rozvojové a přechodové ekonomiky, vynaloží více než 800 miliard USD za ICT. Dokonce i Afrika, nejchudší kontinent světa, vydala již v roce 2010 přes 60 miliard USD. Velká část těchto výdajů si najde cestu z rozvojových zemí do vyspělých, neboť právě tam jsou sídla většiny světových nadnárodních ICT společností.

Ačkoliv pro ICT existuje více definic, Rouse, Ferguson a Pratt (2019) udávají, že se pojem ICT obecně přijímá ve smyslu všech zařízení, síťových komponent, aplikací a systémů, které umožňují lidem a organizacím interakci v digitálním světě.

Web Asociacion EuropeYou (2020) dodává, že ICT se týká všech technologií používaných k zacházení s telekomunikacemi, vysílacími médii, inteligentními systémy správy budov a kontrolními a monitorovacími funkcemi na síti. ICT zahrnuje jak internetovou sféru, tak mobilní sféru poháněnou bezdrátovými sférami. Zahrnuje rovněž zastaralé technologie, jako jsou pevné telefonní linky, rozhlasová a televizní vysílání, které jsou v dnešní době stále široce používány spolu s nejmodernějšími prvky ICT, jako je umělá inteligence a robotika. Seznam složek ICT je vyčerpávající a neustále roste. Některé komponenty, jako jsou počítače a telefony, existují již desítky let, ale novějšími položkami jsou smartphony, digitální televize a roboti.

Rouse, Ferguson a Pratt (2019) uvádějí, že ICT obvykle znamená více než jen seznam jeho komponent. Zahrnuje také použití všech těchto komponent. Právě zde lze najít

skutečný potenciál, sílu a nebezpečí ICT. Seznam jednotlivých komponent je na obrázku 3. Následující přehled komponent je vysvětlen dle webu Asociacion EuropeYou (2020).



Obr. 3 Komponenty ICT

Zdroj: Vlastní zpracování dle TechTarget (2017)

Cloud computing - tento termín se obecně používá k popisu datových center dostupných pro mnoho uživatelů přes internet. Velké cloudy, převládající dnes, mají často funkce distribuované na více místech z centrálních serverů. Cloudy mohou být omezeny na jednu organizaci (podnikové cloudy), mohou být dostupné mnoha organizacím (veřejný cloud) nebo existují jejich kombinace (hybridní cloud).

Software - je sada pokynů, dat nebo programů používaných k ovládní počítačů a provádění konkrétních úkolů. Naproti hardwaru, který popisuje fyzické aspekty počítače, je software obecný termín používaný k označení aplikací a programů, které běží na zařízení. Software lze považovat za proměnlivou část počítače a hardware za neměnnou část.

Hardware - v kontextu technologie označuje fyzické prvky, které tvoří počítač nebo elektronický systém, a vše ostatní, co je fyzicky hmatatelné. Zahrnuje monitor, pevný disk, paměť a procesor. Hardware funguje ruku v ruce s firmwarem a softwarem, aby počítač fungoval. Hardware je pouze jednou částí počítačového systému. Firmware je zabudován do hardwaru a přímo jej ovládá.

Digitální transakce - lze obecně definovat jako online nebo automatizované transakce, které probíhají mezi lidmi a organizacemi - bez použití papíru. Digitální transakce šetří čas a peníze, což vede k lepšímu výsledku.

Komunikační technologie - tvoří multimédia, internet a další komunikační prostředky, zprostředkující komunikaci mezi zákazníkem a podnikem. Podrobněji viz kapitola 3.2.2.

Digitální data - jsou data, která představují jiné formy dat pomocí specifických systémů strojového jazyka, která lze interpretovat různými technologiemi. Nejzákladnějším z těchto systémů je binární systém, který jednoduše ukládá komplexní zvukové, obrazové nebo textové informace do řady binárních znaků, tradičně v jedničkách a nulách.

Přístup k internetu - je proces připojení k internetu pomocí osobních počítačů, notebooků nebo mobilních zařízení ze strany uživatelů nebo podniků. Přístup na internet umožňuje jednotlivcům nebo organizacím využívat internetové/webové služby. Internet si začal získávat popularitu díky vytáčenému připojení k internetu přes telefonní linku za použití modemu. V relativně krátké době se technologie přístupu k internetu změnila a poskytla rychlejší a spolehlivější možnosti. V současné době jsou nejpoužívanějšími metodami přístupu k internetu širokopásmové technologie, jako je kabelový internet a ADSL. Rychlost, cena, spolehlivost a dostupnost připojení k internetu závisí na regionu, poskytovateli internetových služeb a typu připojení.

Využívání ICT v domácnostech včetně přístupu na internet monitoruje v České republice každoročně Český statistický úřad (2019). Internet a počítač se staly během posledních deseti let běžnou součástí většiny českých domácností. V roce 2009 mělo počítač (zahrnut také tablet) pouze 54 % domácností a v roce 2019 již 78 %. Podobný podíl se dá pozorovat i u zmíněného přístupu na internet. Před deseti lety měla přístup na internet necelá polovina (49 %), zatímco v roce 2019 již 81 %.

Rouse, Ferguson a Pratt (2019) pozorují pokrok v oblasti ICT i v rámci podniků, kterým přinesl spoustu úspor nákladů, příležitostí a výhod. Disponují od vysoce automatizovaných podnikových procesů, které snižují náklady, přes velkou datovou revoluci, kdy organizace přeměňují obrovské množství dat generovaných ICT na poznatky, které pohánějí nové produkty a služby, až po transakce využívající ICT, jako je nakupování přes internet a sociální média, která zákazníkům dávají více možností při nakupování, komunikaci a interakci.

Na druhou stranu je třeba rovněž zmínit, že ICT nemá jen samá pozitiva a představuje i řadu nevýhod, které Rouse, Ferguson a Pratt (2019) také zmiňují. ICT způsobily problémy a výzvy organizacím i jednotlivcům - i společnosti jako celku. Digitalizace dat, rozšiřující se používání vysokorychlostního internetu a rostoucí globální síť

společně vedly k novým úrovním kriminality, kde špatní aktéři mohou zneužít elektronicky povolené programy nebo nelegálně získat přístup k systémům ke krádeži peněz, duševního vlastnictví nebo soukromých informací nebo narušit systémy, které řídí kritickou infrastrukturu. ICT také přineslo automatizaci a roboty, které vytěsňují pracovníky, kteří nejsou schopni přenést své dovednosti na nové pozice. A ICT umožnilo stále více lidem omezovat jejich interakce s ostatními a vytvářet to, čeho se někteří lidé obávají - populaci, která by mohla ztratit něco z toho, co ji dělá lidskou.

3.2.1 Informační technologie

Jak již bylo zmíněno, informační technologie jsou klíčovou složkou ICT. Informační technologie jsou podle webu Správa sítě (2016a, online) „*jednak název pro jasně definovaný a technicky zaměřený obor, který detailně studuje jednotlivou funkčnost hardwarových a softwarových komponent, jednak je informační technologií obecně myšlen jakýkoli elektronický přístroj, který je připraven nějakým způsobem vyhodnocovat informace a dál je podle potřeby zpracovávat (klasicky databáze)*“.

Čech a Bureš (2007) doplňují, že podnik musí být schopný reagovat v rychle se měnícím prostředí, a proto potřebuje mít vhodné informace, data a znalosti, se kterými může dále pracovat. Právě data, informace a znalosti jsou často používány synonymně, proto následuje stručný popis jednotlivých pojmů.

Data

Data jsou v různých odvětvích chápána odlišně. Pieper (2017) uvádí, že v základní formě jsou data různé symboly a znaky, jejichž význam je jasný, až po spojení s kontextem. Data generuje sběr a měření pozorování.

Kempe (2013) definuje data jako jednotlivá fakta, která jsou vytržena z kontextu, nemají žádný význam a je jim obtížné porozumět. Často se označují jako nezpracovaná data. Web Knowledge Management Tools (2018) dodává, že se jedná o fakta a čísla, která přenášejí něco konkrétního, ale která nejsou nijak organizována a neposkytují žádné další informace týkající se vzorců, kontextu atd.

Příklad dat: 17091985 - tato posloupnost čísel je příkladem dat, protože nestačí k určení nějakého významu. (Pieper, 2017)

Informace

Podle Kempe (2013) jsou informace soubor dat v kontextu s významem pro jednoho nebo více lidí v určitém okamžiku nebo po určitou dobu. Informace jsou více než data v kontextu - musí mít relevanci a časový rámec.

Data dosahují složitější úrovně a stávají se informacemi jejich integrací do kontextu. Informace poskytují odborné znalosti o faktech nebo osobách.

Příklad informace: pokud se předchozí posloupnost spojí s kontextem, lze číselnou sekvenci dešifrovat a představuje informaci (datum narození: 17. 09. 1985). (Pieper, 2017)

Znalosti

Podle Chromého (2008, s. 9) znalosti *„charakterizují výsledky poznávacích procesů, které vznikají a jsou vyvíjeny na základě uvědomělých činností s cílem porozumět příslušným skutečnostem. Představují to, co víme, když získaná data a informace začleníme do potřebných souvislostí“*.

Kempe (2013) uvádí, že znalosti zahrnují něco získaného zkušenostmi, studiem, sdružením, povědomím a/nebo porozuměním. Rozlišuje také znalosti na implicitní a explicitní. Implicitní znalosti (taktéž tacitní), jsou znalosti, které si člověk uchovává ve své mysli. Je poměrně těžké je přenést na ostatní a široce je šířit. Explicitní znalosti (taktéž formální) jsou znalosti, které byly kodifikovány a uloženy v různých médiích, jako jsou knihy, časopisy, prezentace atd. Jsou uchovávány pro lidstvo, například v referenční knihovně nebo na webu. Jsou snadno přenositelné do jiných médií a lze je snadno šířit.

Znalosti tedy popisují shromážděné informace, které jsou k dispozici o konkrétní skutečnosti nebo osobě.

Příklad informace: předchozí informace o datu narození má stále velmi malou hodnotu, pokud není známo, jaké osobě patří. Přidáním dalších informací, jako je jméno, propojené informace vytvářejí znalosti o osobě. (Pieper, 2017)

3.2.1.1 Informační systémy

Aby podnik dosáhl vytyčených cílů, musí neustále rozhodovat o řadě záležitostí. Východiskem pro jednotlivá rozhodnutí jsou informace, které má podnik k dispozici.

„Z tohoto důvodu je součástí každého systému řízení také informační systém.“ (Čech, Bureš, 2007, s. 42)

Molnár (2009, s. 13) definuje IS jako „soubor lidí, technických prostředků a metod (programů), zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat, za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení“.

IS se skládá z několika složek, které musí být ve vzájemné interakci, aby podnik mohl správně fungovat. Následuje popis jednotlivých pěti složek podle Gregersen (2019), které pomáhají se shromažďováním a organizováním dat a informací.

Hardware (technické prostředky) - jedná se o fyzickou technologii, která pracuje s informacemi. Hardware může být malý smartphone, který se vejde do kapsy, nebo velký superpočítač, který zabírá část budovy. Hardware zahrnuje také periferní zařízení, která souvisí s počítači, jako klávesnice, externí diskové jednotky a směrovače (routery).

Software (programové prostředky) - hardware musí vědět, co má dělat, a to je rolí softwaru. Software lze rozdělit na dva typy: systémový a aplikační. Primární součástí systémového softwaru je operační systém, jako např. Windows, který řídí činnost hardwaru. Aplikační software je určen pro konkrétní úkoly, jako např. manipulace s tabulkou, vytváření dokumentu nebo návrh webové stránky.

Telekomunikace (taktéž orgware, organizační prostředky) - síťové zdroje označují telekomunikační sítě jako intranet, extranet a internet. (GeeksforGeeks, 2019)

Intranet = „*Neveřejná neboli privátní část počítačové sítě, využívající stejné technologie jako internet. S intranetem se nejčastěji setkáte ve velkých firmách či na vysokých školách. Jde o interní strukturu počítačů, které jsou vzájemně propojeny a předem vybraní uživatelé, kteří mají k intranetu heslo, tak poté mohou společně sdílet informace. Intranetu se také říká tzv. interní webové stránky.*“ (Správa sítě, 2016b, online)

Extranet = Jedná se o internetovou službu, která není určena pro veřejnost, nýbrž jen pro vnitřní potřeby. Extranet umožňuje pobočkám jedné firmy z různých měst sdílet firemní data. Systém bývá zabezpečený a může být zpřístupněn i obchodním partnerům firmy. (IT slovník, 2017)

Internet = Je celosvětový systém, který propojuje uživatele z odlišných zařízení do jednoho celku. Internet si lze představit jako množinu navzájem propojených počítačů, díky které lze komunikovat, zjišťovat a sdílet informace a další. (Správa sítě, 2016c)

Tyto zdroje usnadňují tok informací v organizaci. Telekomunikace spojuje hardware dohromady a vytváří síť. Připojení může být prostřednictvím vodičů (kabelů) nebo bezdrátových sítí (např. Wi-Fi).

Databáze a datové sklady - jedná se o prostor, kde se nachází „materiál“, se kterým ostatní komponenty pracují. Databáze je místem, kde jsou shromažďována data a údaje a ze kterého je lze pomocí různých kritérií získat. Datový sklad obsahuje všechna data v jakékoli formě, kterou organizace potřebuje. Databáze a datové sklady získaly v IS ještě větší význam se vznikem „velkých dat“, což je termín pro skutečně obrovské množství dat, která lze sbírat a analyzovat.

Lidské zdroje - poslední a možná nejdůležitější součástí IS je lidský prvek. Lidé, kteří jsou potřební ke spuštění systémů a postupů, které dodržují, aby se znalosti v obrovských databázích a datových skladech mohly proměnit ve vědomosti, které mohou interpretovat, co se stalo v minulosti a řídit budoucí aktivity. Lidé jsou koncovým uživatelem IS a hlavním účelem IS je přínos pro koncového uživatele. Koncovým uživatelem mohou být účetní, prodejci, zákazníci, úředníci, manažeři atd.

Typy informačních systémů

V dnešní době existuje velké množství IS. Základní dělení je na veřejné a podnikové IS. Vzhledem k tématu práce jsou zde více rozvedeny podnikové IS.

Veřejný informační systém

Sundgren (2005) definuje veřejný IS jako IS dostupný pro veřejné použití. Toto je stručná a jednoduchá definice a je relativně adekvátní. Jedná se o systém určený pro obecné použití veřejnosti, spíše než odborníky v konkrétní oblasti.

Veřejné IS mají řadu charakteristik. Komunita uživatelů IS je velká, částečně neznámá a obvykle heterogenní. Veřejné IS často obsahují jak veřejné údaje, tak vysoce citlivé soukromé údaje (o osobách a/nebo společnostech).

Existují veřejné IS ve veřejném i soukromém sektoru a jak občané, tak podniky mohou být uživateli těchto systémů. Veřejné IS jsou analyzovány z několika hledisek, pokud jde o uživatele a použití, obsah dat a technické, organizační a právní aspekty.

Příkladem veřejného IS může být systém pro veřejné knihovny.

Podnikový informační systém

Kodřousková (2020) definuje podnikový IS jako systém jednoho konkrétního podniku, ke kterému mají přístup pouze zvolené osoby. V mnoha případech představují podnikové IS klíčový předpoklad pro úspěch podniku, neboť podnikům pomohou lépe monitorovat své silné a slabé stránky, konkurenci či konkurenceschopnost. Neustále rostoucí dynamika trhu a snaha zvyšovat technickou úroveň produktů a služeb vede k rostoucímu zájmu podniků o implementaci podnikových IS.

Podle využití IS Kodřousková (2020) podnikové IS dělí na tři další typy – univerzální systémy, systémy pro specifické účely a systémy navržené na míru.

Univerzální systémy - jsou určeny pro nejrůznější podniky a patří k nejpočetnější skupině systémů. Mají největší možnosti využití a rozsáhlou funkcionalitu přizpůsobenou konkrétnímu odvětví.

Do této skupiny patří například následující kategorie systémů:

ERP (angl. Enterprise Resource Planning, česky Plánování podnikových zdrojů),
CRM (angl. Customer Relationship Management, česky Řízení vztahů se zákazníky),
SCM (angl. Supply Chain Management, česky Řízení dodavatelského řetězce),
MIS (angl. Management Information System, česky Manažerský IS),
PDM (angl. Product Data Management, česky Řízení výrobních dat),
GIS (angl. Geographic Information System, česky Geografický IS) a řada dalších.

Systémy pro specifické účely - potřebují podniky, které mají jiné požadavky a které by univerzální systémy nevyužily do takové míry, která lze. Naopak spousta speciálních funkcí by podnikům chyběla. Pokud speciální funkce vyžaduje více podniků, mohou se tyto systémy časem stát univerzálními. Příkladem může být Univerzitní IS.

Systémy navržené na míru - jsou systémy pro jednoho konkrétního zákazníka. Tyto systémy jsou ovšem velmi nákladné a náročné na zavedení, potřebují vysoké finance

i vysoké nároky na zabezpečení. Jedná se například o systém Opencard Magistrátu hlavního města Prahy.

Vzhledem k výběru podniku v praktické části této práce jsou zde v rámci podnikových IS blíže popsány systémy ERP, SCM a CRM.

ERP systém

ERP patří mezi nejčastější typ podnikového IS a často bývá zaměňován se samotným podnikovým IS. Podle Českého statistického úřadu (2019, online) je ERP „*informační systém/aplikace využívaný/á pro řízení a sdílení informací mezi jednotlivými firemními činnostmi (oblastmi výroby, logistiky, nákupu, skladování, prodeje, distribuce, správy majetku, fakturace a účetnictví). ERP může být softwarovým balíkem, nebo aplikací na míru (možnost využít jen některé jeho moduly/přizpůsobit systém specifickým aktivitám firem)*“.

Basl a Blažíček (2008) uvádí, že ERP v podniku zahrnují především následující činnosti, které souvisí:

- se správou kmenových dat (zejména všech položek, technologických postupů, ale i zákazníků, dodavatelů, používaných druhů daní atd.);
- s krátkodobým, střednědobým a dlouhodobým plánováním zdrojů, které jsou potřeba k realizaci obchodních zakázek;
- s řízením obchodních zakázek a k dodržování termínů;
- s plánováním nákladů realizace (zejména výroby)
- a se zpracováním finančního účetnictví a controllingu.

ERP tudíž zahrnují převážně dvě hlavní oblasti:

- „*logistiku – v kontextu ERP zahrnují celou podnikovou logistiku, tj. výše uvedený nákup, skladování, výrobu, prodej (distribuci) a zejména plánování zdrojů;*
- *finance – zahrnují finanční, nákladové a investiční účetnictví a dále podnikový controlling*“ (Basl a Blažíček, 2008, s. 67)

Keil (nedatováno, staženo 6. 11. 2020) dodává, že ERP umožňuje podniku provázat jednotlivé podnikové činnosti a ovládat je jedním softwarem. Všechna data a informace jsou soustředěna na jedno místo a tím je zajištěna lepší výkonnost a hospodárnost

podniku. Před nástupem ERP systémů se každé oddělení podniku zaměřovalo pouze na vlastní činnost a bylo tak takřka samostatnou jednotkou. Vznikaly tak časté komplikace, které vedly k nespokojenosti zákazníků. S nástupem ERP se ovšem tento přístup změnil. Jednotlivá oddělení již nemají vlastní databáze dat, ale veškerá data jsou ukládána na jedno místo. Tím jsou zlepšeny rozhodovací procesy oddělení, neboť nemusí čekat na reakci jiných potřebných oddělení. Spokojenější je i zákazník. Příkladem může být, když zákazník volá do obchodu a chce zjistit, zda má uhrazenou fakturu. Obchod nemusí čekat na údaje z finančního oddělení, ale díky ERP má přístup k potřebným datům, a tudíž může zákazníka bez zbytečného zdržování okamžitě informovat.

Význam ERP je dle Krupičky (2019) v dnešním světě obchodu podstatný. Zavedení ERP a tím vznik společného prostředí může podniku výrazně pomoci tím, že:

- vedení podniku získá lepší přehled o činnostech jednotlivých oddělení;
- každý zaměstnanec má jasně dané své odpovědnosti a na jaké zakázce pracuje;
- lze efektivně naplánovat pracovní čas zaměstnanců;
- data a informace pro plánování jsou přehlednější a snadněji dostupnější;
- existuje aktuální přehled o stavu zboží na skladu;
- je zlepšená komunikace s obchodními partnery i zákazníky a
- důležitá podniková data jsou chráněna příslušným zabezpečením.

SCM systém

Řízení dodavatelského řetězce (SCM) klade důraz na výrobní proces, jehož nedílnou součástí jsou vhodné dodavatelko-odběratelské vztahy. Řízení úplného dodavatelského řetězce se právě díky využití ICT může stát konkurenční výhodou podniku. Basl a Blažíček (2008, s. 77) uvádí, že „*prostřednictvím SCM dochází ke zkracování času na zpracování a současně ke zvyšování spolehlivosti dodání produktu zákazníkovi či na trh obecně*“.

Křižko (2002) se zabývá zdlouhavou a nákladnou cestou výrobku ke spotřebiteli. Každý produkt projde spoustou fází od vytěžení potřebných surovin, přes jejich zpracování, výrobu, distribuci až po jeho umístění v obchodě k prodeji. Na této cestě je výrobek mnohokrát přepravován a skladován, a když je na určeném místě, kolikrát tam chybí jeho nezbytný komponent apod. Jedná se tudíž zejména o velmi nákladnou

a zdlohouhavou cestu. Kdyby byl každý z komponentů výrobku ve správný čas na správném místě (a rovněž ve správné kvantitě a kvalitě), vedlo by to ke snížení nákladů a času všech subjektů – dodavatelů, odběratelů i zákazníků. Právě s touto problematikou pomáhají SCM systémy, které vedou k optimalizaci všech aktivit pro zajištění dodávky produktů a služeb od dodavatelů až k cílovému spotřebiteli.

Klasický dodavatelský řetězec by mohl být lineární a mít následující podobu:

„*dodavatel* → *výrobce* → *distributor* → *prodejce* → *zákazník*“. (Basl a Blažiček, 2008, s. 77) V dnešní době ovšem řetězec již nebývá lineární, neboť zahrnuje více subjektů (než výše zmíněné). SCM není pouze v rámci jednoho podniku, ale je příkladem vzájemného spojení odběratelů s dodavateli na základě ICT. Partneři mohou mezi sebou skrze výměnu informací spolupracovat, plánovat a koordinovat postupy tak, aby došlo ke zlepšení chodu celého řetězce.

Křižko (2002) rozlišuje pět hlavních oblastí dodavatelského procesu:

- plánování - zahrnuje správné zvolení strategie pro řízení zdrojů, aby byly naplněny potřeby zákazníků. Součástí je stanovení sady metrik k monitorování efektivnosti řetězce, aby za nízkých nákladů poskytoval kvalitní hodnotu zákazníkům.
- získávání (nákup) - zahrnuje výběr dodavatelů materiálů a komponent, které jsou potřeba k vytvoření produktu či služby. Součástí jsou rovněž dodací a platební podmínky a následné monitorování a kontrola těchto vztahů.
- výroba - jedná se o činnosti, které vedou k přeměně materiálů a komponent na výrobek či službu. Důležitou součástí je měření kvality výroby a produktivity zaměstnanců.
- dodání - tato oblast bývá označována jako logistika. Zabývá se příjmem zakázek, rozmístěním skladů vzniklých výrobků, transportními možnostmi a koordinací dopravy.
- vracení - zahrnuje činnosti spojené s příjmem reklamovaných výrobků a jejich výměnu za bezzávadné výrobky. Důležitou součástí je rovněž zpětná vazba od zákazníků.

CRM systém

Čech a Bureš (2007) uvádí, že v dnešní době převažuje nabídka nad poptávkou. Zákazník má tak nespočet možností při výběru podobného zboží od mnoha výrobců. Podniky se proto musí zaměřit na individuální potřeby zákazníků, s cílem si zákazníka udržet na své straně. Právě touto problematikou se zabývá CRM.

Podle Wesslinga (2003, s. 16) CRM „*znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky*“.

Dle Hommerové (2012) je CRM kombinací softwarových a hardwarových technologií, které podporují celkovou vizi firmy, vedoucí k lepšímu poznání zákazníků, zvýšení jejich loajality a jejich zájmu o služby a produkty firmy. Zajištění dlouhodobých cenných vztahů se zákazníky vede ke zvýšení ziskovosti firmy, což je zároveň jeden ze stěžejních cílů většiny z nich. CRM je tak jedním z hlavních zdrojů konkurenceschopnosti firmy.

Wessling (2003) a Hommerová (2012) dále uvádí, že třemi hlavními předpoklady CRM jsou lidé, procesy a technologie. Aby bylo zajištěno správné fungování systému, je třeba, aby tyto prvky byly ve vzájemném souladu. Wessling (2003) navíc doplňuje tyto tři prvky o prvek čtvrtý - obsahy (data). Pod pojmem lidé je myšlen lidský kapitál, zejména zákazníci a zaměstnanci. Procesy jsou především obchodní a je důležité, aby na sebe navzájem navazovaly a doplňovaly se. U technologií se zaměřuje pozornost na jejich ustálenost, rozsah i typ. Význam těchto čtyř prvků je v komplexním pohledu na CRM a nejen pouze v detailním zaměření jednotlivých prvků.

Hommerová (2012, s. 15) se zabývá otázkou architektury CRM, která „*se v ICT používá k vyjádření základního konceptu různých oblastí jejich řešení, resp. k vyjádření pohledů na jejich řešení*“.

Podnik, který se rozhodne implementovat CRM, musí dokázat identifikovat své zákazníky, rozlišit je od sebe navzájem, navázat s nimi interakci a přizpůsobit se individuálním přáním zákazníka. Všechny tyto body zabezpečují operativní a analytické CRM, což je základní dělení CRM.

Analytická část CRM - souvisí s analytickou prací s daty a datovými sklady. Patří sem mimo jiné segmentace klientů, analýza chování zákazníků a hodnocení marketingových kampaní. Jedná se o optimalizaci současných obchodních postupů a určování nových procesů, které budou podporovat firemní strategii. Analytická část rovněž pomáhá při

vytváření zákaznických strategií, aby byly přínosné pro zákazníky i firmu. Důležité je i motivování pracovníků směrem k zákazníkovi, aby se ze společností zaměřených na produkt postupem staly společnosti zaměřené na zákazníka.

Operativní část CRM - „*realizuje předem definované obchodní procesy*“. (Hommerová, 2012, s. 16) Zabývá se podporou interakcí se zákazníky prostřednictvím různých kanálů – call centra, komunikace přes internet, vyřizování poštovních zásilek či v rámci prodejního místa. Zjednodušeně sem patří všechny typy kontaktu se zákazníkem. Do operativní části CRM se řadí podpůrné aplikace (tzv. Back Office neboli administrativní podpora) a aplikace ke kontaktu se zákazníkem (tzv. Front Office). Do back office spadají aplikace logistické (nákup, doprava), ekonomické (finance, účetnictví), personalistické a další. Front office zahrnuje aplikace podporující komunikaci - aplikace přes mobilní telefony, aplikace využívané call centry, aplikace zákaznických služeb, aplikace pro elektronický obchod nebo automatizaci marketingu.

3.2.2 Komunikační technologie

Jak již bylo zmíněno, komunikační technologie tvoří nedílnou součást ICT. Komunikační technologie zahrnují internet, multimédia, telefony a další komunikační prostředky. Bez komunikace mezi firmou a zákazníkem by se žádný podnik neobešel, proto správně zvolená komunikace a komunikační prostředky hrají důležitou roli a v této podkapitole se klade důraz zejména na ně.

Slovo komunikace pochází z latinského *communicare* = sdílet. Podle APAS (2020, online) komunikace „*znamená vzájemné sdílení - tedy sdělování a přijímání - informací*“.

Procesem komunikace se zabývá Kotler & spol. (2001), který považuje komunikaci za prostředek vzájemné diskuse mezi firmou a zákazníkem, která probíhá před provedením prodeje, v jeho průběhu i po zakoupení produktu či služby. „*Firmy si musejí položit nejen otázku: „Jak najdeme své zákazníky?“, ale také otázku: „Jak najdou zákazníci nás?“*“ (Kotler & spol., 2001, s. 541)

3.2.2.1 Komunikační cesty

Kotler & spol. (2001) uvádí, že firma musí pro přenos svého sdělení zvolit účinné komunikační cesty. Komunikační cesty se dělí na osobní a neosobní, z nichž každá obsahuje další dílčí.

Osobní komunikační cesty

Přímý rozhovor dvou či více lidí je osobní komunikace. Účastníci mohou komunikovat tváří v tvář, telefonem či prostřednictvím e-mailu. Účinnosti komunikace závisí na individuální prezentaci i zpětné vazbě. Komunikační cesty se dále dělí na odborné, podpůrné a sociální. Odborná cesta spočívá v nezávislých experech, kteří poskytnou určité prohlášení pro cílovou skupinu zákazníků. Podpůrná cesta zahrnuje prodejce firmy, kteří kontaktují zákazníky cílového trhu. Sociální cesty spoléhají na přátele, příbuzné a další, kteří osloví potenciální zákazníky.

Neosobní komunikační cesty

Neosobní komunikace obsahuje média, prostředí a události. Do médií se řadí tiskoviny a veškerá audiovizuální, elektronická a obrazová média. Prostředí má rovněž vliv na zákazníka, zda nakoupí služby/produkty nebo ne. Například luxusní hotely jsou zařízeny elegantními sloupky, mramorovými podlahami atd. k vyjádření stability a úspěšnosti. Události zahrnují společenské akce jako tiskové konference, slavnostní zahájení, sponzorované akce k dosažení zájmu a předání sdělení zákazníkům.

3.2.2.2 Komunikační prostředky

Tabulka 1 uvádí běžné komunikační prostředky. Díky technologickému pokroku je v dnešní době komunikace možná nejen pomocí tradičních medií (televize, rozhlas, noviny), ale také skrze média nová (internet, mobilní telefony).

Tabulka 1 Běžné komunikační prostředky

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Osobní prodej	Přímý marketing
Tištěné/vysílané reklamy	Soutěže, hry, loterie	Články v tisku	Obchodní nabídky	Katalogy
Nápisy na obalech	Odměny a dárky	Projevy	Obchodní setkání	Poštovní zásilky
Letáčky v balení	Vzorky	Semináře	Aktivní programy	Telemarketing

Pohyblivé reklamy	Veletrhy a prodejní výstavy	Výroční zprávy	Vzorky	Elektronické nakupování
Brožury a letáky	Přehlídky	Charitativní dary	Veletrhy	Nákupy prostř. teletextu
Prospekty a plakáty	Ukázky	Sponzorování	Prodejní výstavy	Zasílání informací faxem
Telefonní seznamy	Kupony	Publikace		Zasílání informací e-mailem
Billboardy	Slevy	Styky s míst. komunitami		Telefonické rozhovory, vzkazy
Promítané reklamy	Úvěry s nízkým úročením	Lobbování		
Poutače	Slavnostní události	Prezentace v médiích		
Audiovizuální prostředky	Odkup staré verze při nákupu nové	Firemní časopisy		
Symboly a loga	Dlouhodobé programy	Slavnostní události		
Videokazety	Vázané obchody			

Zdroj: Kotler & spol. (2001, s. 542)

Tabulka 1 je rozdělena do pěti hlavních nástrojů komunikace, které tvoří tzv. marketingový komunikační mix. Nástroje komunikace jsou zpracovány níže dle Karlíčka (2018), Kotlera & spol. (2001) a Kadeřábkové (2019).

Reklama - patří mezi nejviditelnější a patrně nejdůležitější nástroje marketingu. Zahrnuje jakoukoliv placenou formu propagace zboží, služeb a myšlenek. Umožní zvyšování povědomí o dané značce a zacílení na určité skupiny zákazníků. Dle typu využívaného média sem patří tisková reklama, televizní reklama, rozhlasová reklama, venkovní reklama, reklama v kinech, tzv. product placement a online reklama.

Tisková reklama je reklama v novinách či časopisech. Výhodou je možnost předání komplikovanějšího obsahu, neboť zde není časové omezení jako např. u reklamy televizní. Nevýhodou je, že čtenáři nemusí věnovat pozornost reklamám v tisku.

Televizní reklama vyniká svou působivostí, protože může využít zvuk, obraz, hudbu. Vzhledem k tomu, že je televize masové médium, lze jím celkem snadno oslovit velkou část zákazníků. Nevýhodou je přesycenost televize reklamou.

Rozhlasová reklama dokáže cílit na vybrané segmenty zákazníků. Rozhlasové stanice se zaměřují na posluchače s blízkým hudebním vkusem, který souvisí i s demokratickými charakteristikami, na které se dá napojit i regionální zacílení. Nevýhodou je poslouchání rádia jako kulisu, s čím se snižuje pozornost posluchače.

Venkovní reklama obsahuje billboardy, vitríny na zastávkách městské hromadné dopravy, plakátové plochy a další místa mimo domov. Tato reklama má vliv 24 hodin denně. Lze ji také kreativně ztvárnit a dobře cílit. Nevýhodou je možnost pouze stručného marketingového sdělení či ohrožení reklamy vandaly.

Reklama v kinech je podobná té televizní. Na druhou stranu ale dokáže více působit zejména na mladší segmenty zákazníků. Někteří návštěvníci ovšem tyto reklamy záměrně vynechávají.

Product placement je umístění značky/produktu do filmu, seriálu, televizního pořadu. Výhodou je možnost spojení značky s vhodnou postavou, čímž dojde k posílení asociace značky (např. Martini a postava Jamese Bonda). Důležité je vhodné umístění, jinak může být výsledek opačný.

Online reklamou se v tomto kontextu rozumí zejména reklamní spoty vysílané např. před a během sledování videí na YouTube či Facebooku. Patří sem rovněž bannerová reklama. Největší výhodou těchto reklam je jejich nepřesnější zacílení. Banner či spot se může zobrazit pouze jedincům, vykazující určité charakteristiky. Internetová reklama dokáže dovést potenciální zákazníka až na web firmy, kde daný produkt zakoupí. Jak už ale bylo zmíněno, i internet je přehlacen reklamou, proto ji lidé často přehlíží. Je zde proto o to víc důležité, aby byla reklama dostatečně zajímavá.

Podpora prodeje - jedná se krátkodobé stimuly, které mají zákazníka podpořit k vyzkoušení či prodeji nového produktu/služby. Tyto stimuly se hodí například při zavádění nového produktu nebo sezónního výprodeje a to v podobě různých slev, odměn či věrnostních programů. Patří sem přímé slevy, výhodná balení (3 plus 1 zdarma atp.), slevové kupony, vzorky zdarma, soutěže a další. Všechny tyto aktivity pracují s finanční nebo nefinanční odměnou, dovedou zvýšit objem prodeje, ale většinou nezajistí stálé zákazníky, nýbrž jen krátkodobý efekt. Výhodou je okamžitý nárůst prodejů, který firma bezprostředně zaznamená, proto je podpora prodeje u firem oblíbená. Nevýhodou může být negativní vliv na hodnotu značky. Pokud cena produktu často klesá, může zároveň klesnout vnímaná kvalita produktu.

Public relations (vztahy s veřejností) - se v nejužším pojetí dají definovat jako vztahy s médii. Proto jsou označovány také jako media relations. Cílem je vyvolání pozitivní publicity. Public relations jsou nejdůvěryhodnějším nástrojem, díky kterému firma může budovat své jméno. Média mají stále velký vliv a lidé informacím z médií důvěřují, neboť je považují (kolikrát ovšem neoprávněně) za nestranná. Pokud tudíž média zveřejní určité pozitivní sdělení o firmě, má to pro ni pozitivní publicitu, za kterou firma navíc neplatí. Jedním z hlavních nástrojů je tisková zpráva. Pokud chce firma informovat o zajímavé události, poskytne novinářům tiskovou zprávu, kteří ji použijí jako podklad pro svůj článek. Součástí je i event marketing a sponzoring. Při event marketingu firmy organizují události pro potenciální i stávající zákazníky. Cílem událostí je vyvolat pozitivní emoce vnímání značky. Sponzoring má podobné cíle jako reklama. Smyslem je zviditelnění a posílení image značky.

Osobní prodej - je formou osobní komunikace, jednání tváří v tvář. Prodejce dokáže přizpůsobit nabídku zákazníkovi na míru a získá od něj okamžitě zpětnou vazbu. Nejdůležitější je ovšem získat zákaznickou důvěru. Nevýhodou osobního prodeje jsou vysoké náklady díky práci obchodníka, které ale mohou přinést vysoký počet uzavřených obchodů.

Přímý marketing - se vyvinul jako levnější varianta k osobnímu prodeji. Místo osobního prodejce firma využívá internetu, e-mailu či poštovních zásilek. V dnešní době má převahu emailová forma oproti poštovním zásilkám, neboť je rychlejší i levnější. U emailové komunikace je problém ve spamové složce, protože spousta sdělení končí právě tam. K dalším nástrojům přímého marketingu patří mobilní marketing a telemarketing. Mobilní marketing zahrnuje zaslání sdělení pomocí SMS či MMS a telemarketing znamená kontaktování zákazníků skrze telefon. Ve všech případech se jedná o aktivity, které oslovují úzké segmenty zákazníků či pouze jednoho konkrétního zákazníka. Přímý marketing funguje v úzké vazbě na CRM systém (viz kapitola 3.2.1.1, část CRM systém) firmy, neboť díky němu je možné zaručit, aby každý zákazník dostal vhodnou nabídku.

Pět výše zmíněných nástrojů patří k těm tradičním. Následující tři se naopak řadí mezi moderní nástroje komunikačního mixu.

1. Online komunikační nástroje - v této práci zahrnují ostatní online komunikační nástroje, které doposud nebyly zmíněny.

Jedním z nejdůležitějších nástrojů jsou webové stránky. „*Kdo dnes nemá web, jako by ani neexistoval.*“ (Karlíček, 2018, s. 206) Webové stránky by měly být zajímavé, přehledné, aktuální i přístupné na mobilním telefonu. Návštěvník webu se na něm musí rychle zorientovat a najít potřebné. Firma pak sleduje poměr celkových návštěv webu a počet provedených objednávek. Dalším ukazatelem je pro firmu míra okamžitého opuštění webu. Čím je míra nižší, tím je web pro návštěvníka relevantnější. Firma musí také sledovat čas strávený na webové stránce, který musí odpovídat její složitosti. Pokud návštěvník stráví na stránce hodně času, ačkoliv na webu není příliš obsahu, firma musí analyzovat příčiny.

Samotná webová stránka častokrát k získání zákazníků nestačí, proto firmy investují do inzerce, zobrazující se u vyhledávání ve vyhledávačích (např. Seznam, Google). Jedná se o placenou inzerci nejčastěji formou PPC (angl. Pay per Click, česky platba za kliknutí), kdy inzerent platí za každé kliknutí na reklamu (nejen za její zobrazení). S metodou PPC se pojí zkratka CPC (angl. Cost per Click, česky cena za proklik), představující náklad za každé kliknutí na reklamu.

Další metodou je tzv. SEO (angl. Search Engine Optimization, česky optimalizace pro vyhledávače). Mnoho potenciálních zákazníků navštíví webovou stránku díky zadání klíčových slov do vyhledávače. Metodami SEO se webové stránky firmy dostanou na přední pozice ve vyhledávání.

Zejména v poslední době jsou velmi oblíbené kampaně na sociálních sítích (Facebook, Instagram, Twitter a další). Sociální sítě mají mnoho, nejen mladých, uživatelů, a proto dokážou oslovit velké množství lidí. Totéž platí o nejrůznějších mobilních aplikacích.

2. Buzzmarketing - využívají spíše větší značky, ovšem při nejmenším pokusit se o něj může každý. Cílem je vytvořit reklamu, která vzbudí rozruch, senzací a lidé o ní budou sami mluvit a šířit ji. Spadá sem tzv. virální marketing, guerilla marketing a word of mouth. Virální marketing zahrnuje sdílení reklamy (video, text, obrázek...) zejména na sociálních sítích. Cílem guerilla marketingu je

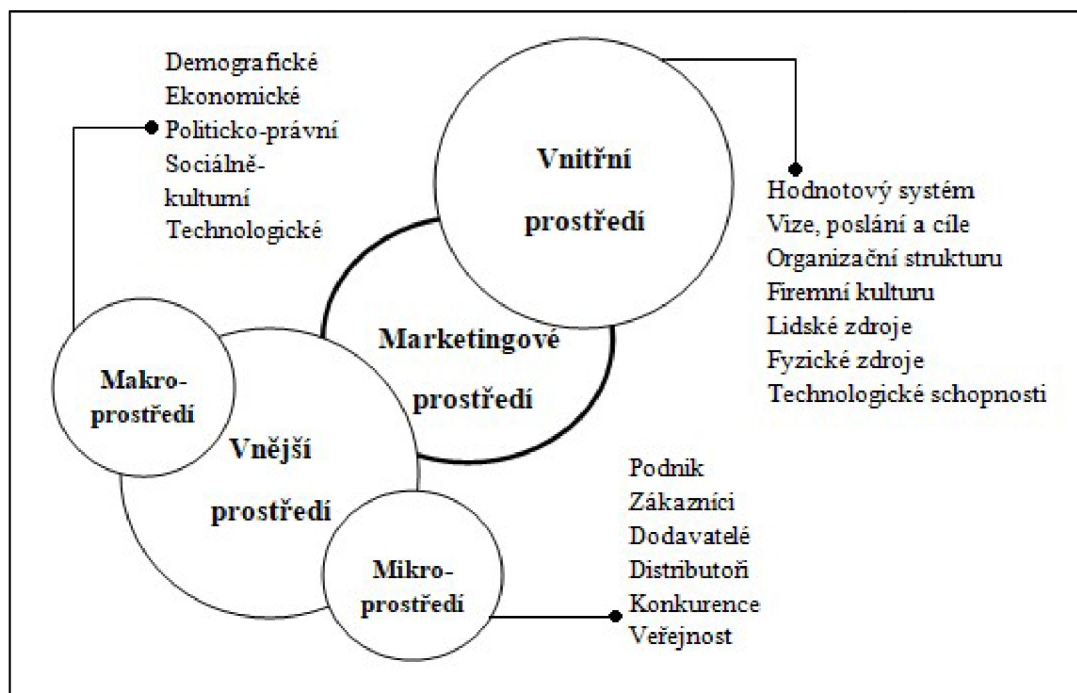
šokovat a dosáhnout co nejvyššího výsledku za minimum nákladů. Word of mouth se dá volně přeložit jako osobní doporučení, neboli rozšíření povědomí o produktu mezi zákazníky.

- 3. Content marketing** - neboli obsahový marketing, je založen na vytváření užitečného a zajímavého obsahu. Obsah má na web přilákat nové návštěvníky, kteří se později stanou klienty. Nevýhodou je časová náročnost. Výsledky se dají očekávat nejdřív za jeden rok.

3.3 Analýza prostředí podniku

Poslední kapitola teoretické části je věnována analýze prostředí podniku. Každý podnik musí sledovat jaká je situace na trhu a jakou roli v něm hraje on sám, proto je součástí této práce i téma analýzy prostředí podniku. Autorka si je plně vědoma rozsáhlosti i důležitosti tohoto tématu, ovšem podrobný popis celé situační analýzy, a s ní rovněž související problematika, není pro tuto práci stěžejní. Z tohoto důvodu se autorka věnuje pouze analýze vnitřního a vnějšího prostředí. Ačkoliv jednotlivá prostředí obsahují řadu analýz, autorka zvolila pro každé prostředí pouze jednu z příslušných analýz, které se touto problematikou zabývají. V rámci vnějšího prostředí je rozebrána analýza PEST a Porterův model pěti sil. Vnitřní prostředí je v praktické části charakterizováno jeho jednotlivými faktory, proto zde nebyla použita žádná z analýz. Vnitřní a vnější prostředí podniku zkoumá rovněž SWOT analýza, která je záměrně popsána až závěru praktické části této práce v kapitole 5.1, neboť je propojena s konkrétními poznatky firmy Lázně Poděbrady, a.s.

Podle autorek Kynclová, Karásková (2009, s. 18) „*marketingové prostředí podniku tvoří řada vlivů, často na sobě navzájem závislých, které jiným způsobem a jinou vahou ovlivňují marketingová rozhodnutí*“. Podnik musí provádět analýzy těchto vlivů, vyhodnocovat je a přizpůsobit své kroky a jednání současnému i budoucímu vývoji prostředí. Vnější vlivy nejsou téměř ovlivnitelné a působí na podnik z jeho vnějšku. Lze je dále rozdělit na vlivy z mikroprostředí či makroprostředí. Naopak vlivy, přímo působící na činnost podniku a částečně ovlivnitelné managementem či jinými faktory uvnitř podniku, se nazývají vnitřní vlivy. Obrázek 4 ilustruje souvislost vnějšího a vnitřního prostředí včetně jejich faktorů.



Obr. 4 Marketingové prostředí podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kynclové, Karáskové (2009), Karlíčka (2018) a Business Jargons (nedatováno, staženo 23. 11. 2020)

3.3.1 Vnější prostředí

Hadraba (2004) uvádí, že při provádění situační analýzy je třeba brát v potaz, že vnější prostředí na podnik působí svými faktory z hlediska příležitostí i hrozeb. Smyslem analýzy vnějšího prostředí podniku je určit tyto příležitosti a hrozby, přičemž volba analyzovaných faktorů závisí na konkrétních podmínkách podniku.

3.3.1.1 Makroprostředí

Jak již bylo zmíněno, makroprostředí tvoří faktory a síly, které nepřímo ovlivňují podnik. Podle Karlíčka (2018) se makroprostředí skládá z pěti částí, kterými jsou ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní, technologické a přírodní prostředí. Kynclová, Karásková (2009), Kotler & spol. (2001) a Mahanty (2020) doplňují o prostředí demografické. Následující popis jednotlivých prostředí je dle Karlíčka (2018), Kotlera & spol. (2001) a Mahanty (2020).

Demografické - se zabývá studiem lidské populace podle její velikosti, věku, pohlaví, umístění, povolání atd. Jedná se o důležitý faktor, který je třeba znát předtím, než

obchodník provede své marketingové strategie. Pomůže mu pochopit jejich životní styl, a jaké produkty jim může prodat, aby snadno dosáhl většího zisku.

Ekonomické - kupní síla je na trhu a mezi lidmi nerovnoměrně rozložená, což musí marketeři zohlednit. Kupní síla je závislá na příjmech, cenách, dlužích, úsporách či regionech. Obchodníci musí své produkty uvést na ten trh, kde mají lidé dostatek peněz na jejich nákup.

Politicko-právní - skládá se ze zákonů, vládních agentur a nátlakových skupin, které ovlivňují organizaci. Vláda může vytvářet nová pravidla a předpisy a společnosti je musí dodržovat.

Sociálně-kulturní - sociální a kulturní faktory hluboce ovlivňují marketingové prostředí. Kultura je velmi důležitá pro pochopení potřeb a přání cílových zákazníků podniku. Jedná se o vlivy, které plynou z hodnot a zvyků obyvatelstva v dané oblasti.

Technologické - technologický vývoj dokáže změnit poptávku s překvapivou rychlostí. Technologie postupují den za dnem a podniky by se měly držet aktualizovaných technologií, aby se jejich výrobky nestaly zastaralými.

Přírodní - zahrnuje klimatické podmínky, změnu prostředí, znečištění, zásobování vodou a další. Vliv přírody se rovněž odráží na sezonnost prodeje.

PEST analýza

Makroprostředí se dá analyzovat různými způsoby, z nichž jedním je PEST analýza. Podle Hadraby (2004, s. 67) „*analýza PEST vychází z poznání faktorů relevantních pro vývoj makroprostředí podniku v minulosti, sleduje a zvažuje způsoby změn těchto faktorů v čase a na základě takto získaných údajů se snaží předvídat budoucí vlivy vnějšího prostředí na daný podnik*“. PEST je zkratkou anglických slov označující politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Často je využívána varianta PESTLE rozšířená o legislativní a ekonomické faktory. Níže uvedené příklady faktorů uvádí Hadraba (2004).

Politické - daňová a sociální politika, ochrana hospodářské soutěže, řízení zahraničního obchodu, legislativa v rámci životního prostředí.

Ekonomické - úrokové sazby, inflace, nezaměstnanost, vývoj HDP, cena energie.

Sociální - demografické trendy, vzdělání a mobilita obyvatelstva, životní úroveň a hodnoty.

Technologické - technologická úroveň, nové technologie, přístup vlády k výzkumu.

Podnik si zvolí k analyzování pro něj nejvhodnější faktory, přičemž musí zvážit vývoj faktorů v čase. Z významných faktorů se mohou stát nevýznamné a naopak.

3.3.1.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí obsahuje faktory a síly, které přímo souvisejí s podnikáním. Autorky Kynclová a Karásková (2009, s. 19) uvádí, že mikroprostředí „*tvoří sám podnik (firemní prostředí), jeho zákazníci, dodavatelé, distributoři, konkurence a veřejnost*“. Jednotlivé faktory jsou popsány dle Kynclové a Karáskové (2009) a Mahanty (2020).

Zákazníci - každý podnik si musí stanovit svůj cílový trh, zda jimi budou jednotlivci a domácnosti, veřejné a státní organizace, výrobní a obchodní organizace či mezinárodní subjekty. Zákazníci patří k nejdůležitějším faktorům mikroprostředí.

Dodavatelé - jsou subjekty spolupracující s podnikem, jejichž služby/produkty podnik potřebuje, aby zákazníkům poskytl co nejlepší produkty. Dodavatelé zauímají ve společnosti velmi důležité místo, neboť mohou zvýšit zisk podniku, protože základní surovina rozhoduje o výsledné ceně produktu.

Distributoři - zprostředkovávají a distribuují produkt svým zákazníkům. Jedná se o distribuční centra, marketingové agentury, maloobchodníky vykonávající práci marketingových zprostředkovatelů.

Konkurence - je část mikroprostředí, které podnik může částečně ovlivnit. Je důležité, aby podnik identifikoval své konkurenty. Musí neustále vylepšovat své produkty, aby porazil své konkurenty a získal větší zisk.

Veřejnost - zahrnuje různé skupiny obyvatelstva, které mohou působit na chování podniku a jeho cíle a jejich plnění. Patří sem rovněž vztahy s veřejností (podrobněji viz kapitola 4.5.1.7 Public relations).

Porterův model pěti sil

„Porterův model pěti konkurenčních sil je především zaměřen na řešení otázky, jak konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost určitého trhu.“ (Hadraba, 2004, s. 75) Martin (2019) rovněž uvádí, že úspěch podniku závisí na poznání konkurence a jak podnik ovlivňují jejich produkty, služby a marketingové strategie. Porter (americký ekonom a profesor Michael Eugene Porter, pozn. autorky) se domníval, že pochopení

konkurenčních sil a celkové struktury průmyslu je zásadní pro efektivní strategické rozhodování a rozvoj konkurenční strategie. V Porterově modelu je pět sil, které utvářejí konkurenci: stávající konkurenti, dodavatelé, zákazníci, noví (potenciální) konkurenti a substituční produkty a služby.

Stávající konkurenti - tento faktor zkoumá, jak intenzivní je konkurence na trhu a počet stávajících konkurentů. Konkurence je vysoká, když existuje jen několik podniků prodávajících produkt/službu, když průmysl roste a když spotřebitelé mohou snadno přejít na nabídku konkurence za nižší náklady.

Dodavatelé - tato síla analyzuje, jakou moc má dodavatel podniku a jakou kontrolu má nad potenciálem zvyšovat své ceny, což ovšem snižuje ziskovost podniku. Posuzuje také počet dodavatelů surovin a dalších zdrojů, které má podnik k dispozici.

Zákazníci - faktor zkoumající sílu spotřebitele a její vliv na ceny a kvalitu. Spotřebitelé mají sílu, když jich je méně, ale existuje spousta prodejců

Noví konkurenti - síla zvažující, jak snadné/obtížné je pro konkurenty vstoupit na trh. Čím snazší je získání nového konkurenta, tím větší je riziko vyčerpání podílu zavedeného podniku na trhu.

Substituční produkty/služby - síla, která zkoumá, jak je pro zákazníka snadné přejít od produktu/služby ke konkurenci. Zkoumá počet konkurentů, jejich ceny a kvalitu ve srovnání se zkoumaným podnikem a jaký mají tito konkurenti zisk, což by určilo, zda mohou ještě více snížit své náklady.

3.3.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je dle Karáskové a Kynclové (2009) utvořeno jednotlivými odděleními podniku včetně vrcholového managementu. Právě vrcholový management ovlivňuje faktory vnitřního prostředí jako jeho finance, lidské zdroje, vybavenost, technický rozvoj, image podniku a další. Důležitá je vzájemná koordinace mezi jednotlivými odděleními. Web Business Jargons (nedatováno, staženo 23. 11. 2020) uvádí, že se vnitřní prostředí skládá z různých prvků uvnitř podniku, které mohou ovlivnit nebo mohou být ovlivněny činnostmi a rozhodnutími organizace. Zahrnuje kulturu, stroje/zařízení, práci a pracovní procesy, lidské zdroje, řízení a postupy řízení. Web uvádí následujících šest faktorů, které jsou pod kontrolou organizace, ale mohou ovlivnit obchodní strategii a další rozhodnutí: hodnotový systém; vizi, poslání a cíle;

organizační strukturu; firemní kulturu; lidské zdroje a fyzické zdroje a technologické schopnosti.

Hodnotový systém se skládá ze všech komponent, které jsou součástí regulačních rámců, jako je kultura, pracovní procesy, postupy řízení a normy podniku. Vize podniku popisuje jeho budoucí pozici, poslání definuje podnikání a důvod jeho existence a cíle zahrnují konečný cíl podniku a způsoby, jak ho dosáhnout. Struktura organizace určuje způsob, jakým jsou aktivity v podniku směřovány, aby bylo dosaženo konečného cíle. Patří sem např. delegování úkolů, koordinace, složení správní rady, dohled atd. Firemní kultura se týká hodnot, přesvědčení a chování podniku, které zjišťují způsob, jakým zaměstnanci a vedení řídí vnější záležitosti. Lidské zdroje jsou nejcennější předností podniku, protože jeho úspěch nebo neúspěch vysoce závisí na lidských zdrojích. Fyzické zdroje označují hmotný majetek podniku, který hraje důležitou roli při zjišťování konkurenceschopnosti. Technologické schopnosti znamenají technické know-how podniku. (Business Jargons, nedatováno, staženo 23. 11. 2020)

4 Praktická část

4.1 Představení společnosti Lázně Poděbrady, a.s.

S více než 112letou tradicí patří společnost Lázně Poděbrady k největším poskytovatelům lázeňské péče ve středních Čechách. Ačkoliv jsou lázně známé svým heslem *Na srdce jsou Poděbrady*, nespécializují se pouze na léčbu srdečních onemocnění, ale i na léčbu pohybového ústrojí, oběhového systému, nervových a dýchacích onemocnění, cukrovky či nově na léčbu po onkologických onemocněních. Unikátní přírodní léčebný zdroj lázní je minerální voda Poděbradka bohatá mj. na oxid uhličitý a využívaná zejména k uhlíčitým koupelím. (Lázně Poděbrady, a.s., 1908-2021a)

Podle webu Lázně Poděbrady, a.s. (1908-2021a) společnost nabízí širokou škálu pobytů. Mezi hlavní patří klasické léčebné pobyty, které mohou být komplexní (hrazeny zdravotní pojišťovnou), příspěvkové (částečně hrazené) či samoplátecké. Velmi oblíbené jsou také wellness pobyty. Lázně Poděbrady, a.s. aktuálně nabízí následující typy pobytů:

- léčebné,
- wellness,
- pro seniory,
- akční,
- víkendové,
- týdenní,
- pro ženy,
- pro muže,
- pro páry,
- rekondiční
- a na míru.



Obr. 5 Logo společnosti Lázně Poděbrady, a.s.

Zdroj: Lázně Poděbrady, a.s. (1908-2021a)

4.2 Historie poděbradského lázeňství

Kapitola věnující se historii vychází z informací od autora Robka (1978), který detailně mapuje historii poděbradských lázní, dále od Váchy a Stegbauera (2006) a v neposlední řadě z oficiálního webu Lázní Poděbrad, a.s. (1908-2021b).

Tradice poděbradského lázeňství se datuje až do 17. století. První zmínky pochází z roku 1624, kdy byl nalezen železitý pramen, jehož voda byla považována za zázračnou. Na místě pramene byly později vystavěny prosté železité lázně.

Důležitým milníkem pro poděbradské lázně je rok 1905, kdy došlo k významnému objevu. Poděbrady neměly dostatek dobré pitné vody, a proto byl v roce 1904 do Poděbrad pozván knížetem Hohenlohe Karl Bülow zabývající se proutkařstvím. Ještě téhož roku určil na druhém zámeckém nádvoří místo, kde by měl být silný pramen. Na jaře roku 1905 došlo k samotnému vrtání, ovšem v hloubce, kterou Bülow určil, se voda neobjevila. Až v hloubce 96,7 metru vytryskl silný pramen vody, který byl pojmenován po svém objeviteli. Nově objevená voda obsahovala nejvíce kysličníku uhličitého ze všech minerálních vod v Evropě a postupně byly prokázány její léčivé účinky.

Zanedlouho byly nalezeny a navrtány další prameny, díky čemuž bylo rozhodnuto, že se začnou stavět lázně a minerální voda se začne rovněž rozvážet. Roku 1908 byly lázně, pojmenované *Knížecí*, slavnostně otevřeny. Lázně se postupem času dostávaly do povědomí a bylo zapotřebí je rozšířit. V roce 1910 obec Poděbrady lázně zakoupila a v období až do roku 1918 je rozšířila o další lázeňské budovy včetně plněrný Poděbradky.

Po první světové válce vznikla roku 1919 akciová společnost *Uhličité lázně a zřídla v Poděbradech*, která od Poděbrad koupila veškeré lázeňské budovy, od knížete Hohenlohe poděbradský zámek, řadu pozemků pro budoucí lázeňský park a hotel U Krále Jiřího, ve kterém vznikl moderní První vyšetřovací a léčebný ústav (1926). Právě v této době se lázně začaly specializovat na léčbu srdečních onemocnění, a proto vznikl již zmíněný slogan *Na srdce jsou Poděbrady*.

Během druhé světové války se do lázní neinvestovalo a lázně sloužily pro pobyt německých dětí a vojáků. Roku 1948 byly lázně zestátněny a v roce 1956 získaly Poděbrady statut lázeňského města.

1. května 1992 byla založena akciová společnost s již současným názvem *Lázně Poděbrady*. Roku 2004 bylo v Hotelu G-REX otevřeno první Centrum časné rehabilitace pro pacienty léčící se po operacích srdce v České republice. V průběhu

posledního desetiletí proběhla řada menších i větších rekonstrukcí. Hotel Zámeček prošel celkovou rekonstrukcí stejně jako Hotel Libenský. Bylo otevřeno nové Ortopedické rehabilitační centrum Máj a společnost otevřela Čistírnu a prádelnu pro provozovny i veřejnost (2013). Posledním objektem/hotelem, který se v roce 2017 stal součástí akciové společnosti, byl nově zrekonstruovaný Hotel Bellevue-Tlapák. Rok 2020, který byl celosvětově poznamenán pandemií koronaviru, dopadl i na Lázně Poděbrady, které využily situaci k dalším rozsáhlým rekonstrukcím a úpravám. V létě 2020 byla otevřena nově zrekonstruovaná část balneologického¹ úseku, který je součástí nového Hotelu Chariclea (pojmenován po manželce knížete Hohenlohe), jehož kompletní otevření je naplánováno na první polovinu roku 2021. Poslední novinkou je otevření Galerie Ludvíka Kuby (poděbradský rodák, pozn. autorky), nabízející různé výstavy a akce.

V současné době pod Lázně Poděbrady, a.s. spadá celkem 9 lázeňských domů, které nabízí ubytovací kapacitu přes 800 lůžek a ve kterých se pacienti mohou ubytovat:

- Hotel Bellevue Tlapák,
- Hotel Zámeček,
- Hotel Libenský,
- Hotel Libuše,
- Hotel Zimní lázně,
- Hotel G-REX,
- Rehabilitační centrum Máj,
- Dětská léčebna Dr. Filipa
- a Hotel Chariclea.

První tři hotely (a Hotel Chariclea) jsou 4hvězdičkové, další tři jsou 3hvězdičkové. Hotel G-REX a Rehabilitační centrum Máj jsou určeny pouze pro pacienty, kterým pobyt hradí zdravotní pojišťovna. Léčebna Dr. Filipa je určena dětem do 18 let, které trpí obezitou či kardiovaskulárními onemocněními a je plně hrazena pojišťovnou.

Součástí je rovněž pět restaurací a kaváren a dvě kongresová centra, často využívaná firmami.

¹ Balneologie je „nauka o léčbě přírodními léčivými zdroji, jejich účincích na lidský organismus a o lázeňských léčebných metodách“. (Wellea, nedatováno, staženo 14. 1. 2021, online)

4.3 Konkurence v cestovním ruchu a lázeňství

Vzhledem k tomu, že je praktická část této práce zaměřena na společnost Lázně Poděbrady, a.s., je v této kapitole nastíněna problematika charakteru konkurence (viz podrobněji v kapitole 3.1) v cestovním ruchu a lázeňství, neboť do těchto odvětví společnost spadá.

Odvětví cestovního ruchu nezahrnuje pouze cestování, ale zaujímá širokou škálu nabízených služeb od gastronomických, přes hotelové až po lázeňské. Lázeňská místa jsou jednak a zejména centra lázeňské léčebné péče, zároveň ale nabízí další typy cestovního ruchu, kterými jsou např. kongresová, festivalová, zdravotní (zaměřená spíše na relaxaci než na léčbu), incentivní (forma odměňování a motivace zaměstnanců) turistika či působí jako centra kulturního a společenského života. Podle Knopa & kol. (1999, s. 127) je sféra lázeňství „*oborem, kde se soustřeďují skoro všechny zajímavé subsystémy služeb - zdravotnictví, cestovní ruch, hotelnictví, stravování, doprava, kultura, ostatní drobné služby z přidružených oblastí a oborů (např. směnárská činnost, kadeřnictví, prodej zboží, provoz galerií, atd.)*“. Lázeňské místo musí být atraktivní jednak z hlediska zdravotního, ale i turistického. Hosté očekávají možnosti dalších služeb od služeb kosmetických, přes kavárny a cukrárny až po prodej produktů z léčivých přírodních zdrojů. Z těchto důvodů je v dnešní době konkurence obtížná právě v tomto odvětví, protože vzniká čím dál větší množství nabízených služeb a v takovéto konkurenci je těžké obstát.

Odvětví cestovního ruchu se neustále mění. Podle Jakubíkové (2006, online) „*přibývá konkurence, roste komplexnost a členitost trhu, zákazníci jsou stále zkušenější, prolínají se jednotlivé kultury atd. Tyto změny kladou zvýšené nároky na řízení*“. Převážná část podniků v cestovním ruchu jsou malé či střední podniky. Vedle nich se nachází nadnárodní společnosti, hotelové a gastronomické řetězce a další. Malí a střední podnikatelé tak čelí tvrdé konkurenci, a proto se zde nabízí možnost spolupráce. Spolupráce různých subjektů přináší koncentraci síly a zvýšení konkurenčních schopností.

Knop & kol. (1999, s. 137) udávají, že „*především kvalita nabízených služeb, chytrá obchodní strategie a taktika*“ umožňují lázeňským subjektům odlišit se od globální

konkurence a uspět v ní. Lázeňská zařízení soupeří zejména s dalšími dodavateli zdravotnických služeb - nemocnicemi, alternativní medicínou či wellness.

Tržní postavení lázeňského subjektu se mimo jiné odvíjí od jeho zaměření a indikací, které nabízí (viz Indikační seznam v příloze 1). Klienti, hradící si pobyt v lázních sami, si mohou vybrat jakékoliv lázně v České republice, které se jim líbí a vyhovují. Ovšem v případě pacientů, využívajících komplexní léčbu hrazenou zdravotní pojišťovnou je výběr lázní vázán na skutečnost, zda lázně mají partnerskou smlouvu se zdravotní pojišťovnou pacienta a na indikační seznam lázní. Příkladem mohou být Františkovy Lázně, a.s., specializující se na gynekologická onemocnění a mající takřka monopolní postavení na trhu. Oproti tomu lázní, zaměřujících se na nemoci pohybového ústrojí, je velké množství, a proto je konkurence mezi nimi velká.

V neposlední řadě je třeba zmínit lázeňství nejen v rámci České republiky. Autorky Drobná a Morávková (2010) uvádí, že lázeňství není ve světě zastoupeno rovnoměrně. Ačkoliv se vhodné zdroje nacházely na mnoha místech, nakonec zůstalo lázeňství převážně evropskou záležitostí. Lázeňství má silnou tradici zejména v Německu, Itálii, Francii a dalších evropských zemích, proto je třeba brát v potaz konkurenci nejen mezi českými lázněmi, ale i těmi zahraničními.

4.3.1 Rezervační systémy v cestovním ruchu

V kapitole 3.2.1.1 byla rozebrána problematika IS, na kterou volně navazuje právě tato podkapitola věnující se rezervačním systémům. Autorka ji zařadila až do praktické části, neboť v kapitole o úroveň výše části jsou rozebrána specifika pro cestovní ruch, do kterého společnost Lázně Poděbrady, a.s. spadá.

Počítačové rezervační systémy (angl. Computer Reservation Systems, zkratka CRS) jsou nyní dle autorek Drobné a Morávkové (2010, s. 188) „*považovány za rozhodující distribuční systémy v oblasti cestovního ruchu, jejichž podstatnými vlastnostmi jsou uchování, distribuce a poskytování informací*“. Původně vznikly v letecké dopravě, postupně se ale rozšířily do ubytovacích a dalších služeb cestovního ruchu.

Počítačový rezervační systém (CRS) je jedním z nejpoužívanějších nástrojů v odvětví cestovního ruchu. Jedná se o systém používaný k podpoře prodeje a poskytování

rychlých a přesných informací o dostupnosti, ceně a rezervacích produktů a služeb. Původně byl navržen leteckými společnostmi pro rezervaci letenek, ale později byl rozšířen, aby jej mohly používat i cestovní kanceláře a GDS (angl. Global Distribution Systems, česky Globální distribuční systémy - viz podrobněji níže) k rezervaci a prodeji letenek pro více leteckých společností. V dnešní době se také používá k ukládání a distribuci informací o produktech nebo službách cestovního ruchu veřejnosti. (ColorWhistle, 2021a,b)

Web ColorWhistle (2021a) dále popisuje GDS jako obrovskou databázi, která ukládá a aktualizuje enormní informace o cenách hotelů pro cestovní kanceláře a cestovní weby. Tento systém je zodpovědný za rozsáhlý růst cestovního ruchu a byl odrazovým můstkem většiny internetových cestovních služeb. Prostřednictvím tohoto systému mají cestovní kanceláře a agentury přístup v reálném čase k dostupnosti cen a nabídek letenek, hotelových pokojů, půjčoven automobilů, plaveb, rezervací trajektů, vlaků a dalších služeb. GDS je nákladný kanál, který hlavně umožňuje prodej kapacit ve velkém počtu velkým společnostem a cestovním kancelářím. Malé agentury tudíž GDS nepotřebují. Nejznámější světové GDS jsou Amadeus, Galileo, Worldspan a Sabre.

Pokud se člověk chce zaměřit pouze na konkrétní službu související s cestováním, jako je např. nabídka letenek, bude CRS užitečný. Pokud ale chce využívat více služeb (rezervace hotelu, automobilu) používání CRS se nedoporučuje a je lepší využít GDS. Ačkoliv CRS a GDS mají stejné funkce, CRS poskytuje pouze informace o leteckých společnostech. S GDS je možné si rezervovat jízdenku, pokoj nebo si pronajmout auto. Proto se jim říká globální distribuční systémy, neboť jejich pomocí si lze zarezervovat cokoliv.

4.4 Analýza využívaných informačních systémů

Jedním z hlavních cílů této práce je zmapování využívaných IS, proto je první část výzkumu zaměřena na IS lázní. Lázně Poděbrady používají dva stěžejní systémy - Deneb a ABRA, kterým je věnován první úsek této kapitoly. Následuje e-aukční systém a rezervační systémy lázní. Informace byly získány z rozhovorů se zaměstnanci lázní, pracující se zmíněnými systémy a doplněny o data z webových stránek společností Deneb (2015) a ABRA (2021).

4.4.1 Informační systém Deneb

Deneb je lázeňský IS, který slouží ke správě ubytovacích a zdravotnických dat v lázních. Počátky tohoto systému sahají k roku 1991 a od té doby je systém vyvíjen nejen na základě poznatků od uživatelů.

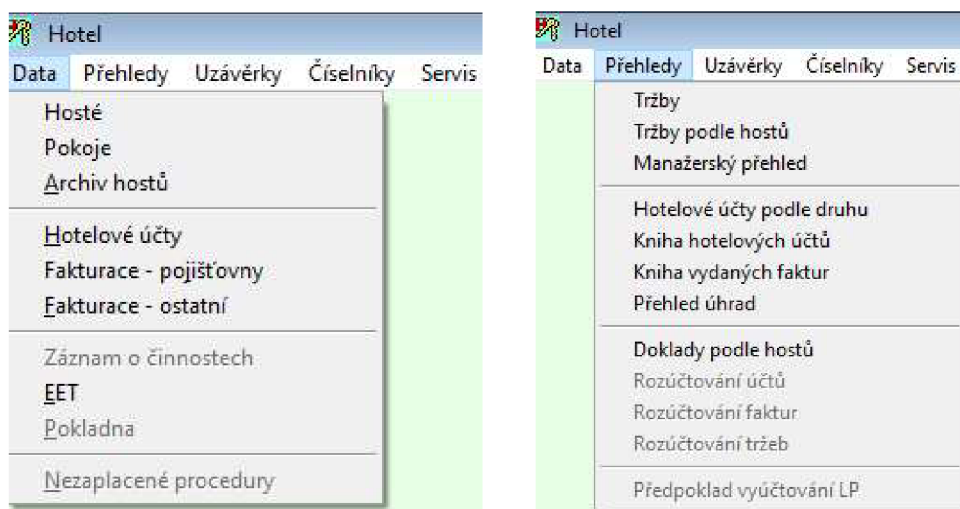
System zahrnuje následujících 5 modulů:

- Hotel
- Časování procedur
- Pokladna
- Ordinace lékaře
- Sklad léčiv.

Lázně Poděbrady mají první tři zmíněné moduly, proto jsou níže detailněji popsány funkcionality pouze těchto modulů.

4.4.1.1 Hotel

Tento modul patří ke stěžejním, neboť zahrnuje agendu hotelů a lázeňského ubytování. V Lázních Poděbrady ho využívá převážně ubytovací kancelář a recepce jednotlivých hotelů. Zajišťuje zpracování všech druhů pobytů zákazníků - od klasického pobytu samoplátců přes pobyty příspěvkové, kdy část si hradí pacient a část pojišťovna až po komplexní pobyty plně hrazené zdravotní pojišťovnou. System vytváří data od zadání objednávky zákazníkem, přes rezervování pobytu až po jeho vyúčtování. Strukturu hlavního menu modulu Hotel zobrazují obrázky 6. Jednotlivé funkce modulu jsou popsány pod obrázky.



Obr. 6 Ukázka hlavního menu v modulu Hotel IS Deneb

Zdroj: Interní data Lázní Poděbrady, a.s.

Modul Hotel zahrnuje následující základní funkce (podrobněji popsané níže):

- záznamy o rezervacích, objednávkách a lékařských plánech,
- příjem zákazníků a ubytovací agenda (vč. grafického zobrazení),
- natěžování účtu hosta,
- vyúčtování hostům, cestovním kancelářím, firmám, zdravotním pojišťovněm,
- záznamy poplatků,
- možnost cizích změn,
- statistiky, účetní agenda a její přesun
- a využití magnetických karet a čipů.

Záznamy o rezervacích, objednávkách a lékařských plánech

Umožňuje rezervaci/objednávku/lékařský návrh zákazníkům buď pouze zarezervovat, nebo ji rovnou zanást do grafické podoby ubytovacího schématu s konkrétním pokojem a datem platnosti rezervace. Pokud zákazník rezervaci nepotvrdí a její platnost vyprší, systém ji automaticky navrhne ke stornování. Zároveň je u komplexní lázeňské péče kontrolována platnost lékařských návrhů, neboť v tomto případě musí pacient do lázní nastoupit v určitém časovém horizontu a lékařský návrh tak nemá neomezenou platnost.

Příjem zákazníků a ubytovací agenda

Oproti předchozímu se týká funkcí možných až po příjezdu zákazníka a během jeho pobytu. Při příjezdu zákazník může ihned zaplatit celý pobyt, jeho část nebo nechat platbu až na závěr pobytu, což se vše do systému zaznamená. V průběhu pobytu může být natěžován účet zákazníka, tzn. mohou mu být připsány různé položky na jeho hotelový účet. Jedná se samozřejmě o položky, kterých zákazník sám využil, např. útrata v restauraci, zboží z minibaru, propagační předměty, telefonní hovory z hotelového pokoje. Díky provázanosti s ostatními moduly lze z modulu Časování procedur zjistit na jaké je zrovna proceduře a kde ho lze zastihnout či kdo je jeho lékař. Z tohoto modulu lze také automaticky připsat zákazníkovi případné procedury navíc, kterých využije.

Obrázek 7 zobrazuje ubytovací agendu Lázní Poděbrady v modulu Hotel. Konkrétně tato ukázka pochází z Hotelu Libuše. Z důvodu zachování anonymity zákazníků byla jména rozostřena.

Hotelové účty

Filtr: Střed: Libuše Související doklady

426715 6580.00 Zrušit filtr

	Číslo	Datum	Dat.DPH	PD	Jméno	ID	FU	Částka	Měna	ID	Úhrada	S	U	ET
	221400306	21.02.21	21.02.21	2212100051	Hotelové účty	421016	HP	405.00	KČ	CE	21.02.21	o	✓	
	221400307	21.02.21	21.02.21	2211100398	Hotelové účty	425633	HP	4 940.00	KČ	AH	21.02.21	o	✓	
	221400308	21.02.21	21.02.21	2211300089	Hotelové účty	426577	PK	4 750.00	KČ	AH	21.02.21	o	-	
	221400309	22.02.21	22.02.21	2212100056	Hotelové účty	425368	HP	4 700.00	KČ	FJ	22.02.21	o	✓	
ZD	221600190	20.02.21	20.02.21	0	Hotelové účty	424653	PP	14 889.00	KČ	##	20.02.21	o	-	
ZD	221600191	18.02.21	18.02.21	0	Hotelové účty	426229	PP	4 901.00	KČ	##	18.02.21	o	-	
ZD	221600192	19.02.21	19.02.21	0	Hotelové účty	426309	PP	18 484.00	KČ	##	19.02.21	o	-	
ZD	221600193	19.02.21	19.02.21	0	Hotelové účty	425350	PP	5 630.00	KČ	##	19.02.21	o	-	
ZD	221600194	19.02.21	19.02.21	0	Hotelové účty	425424	PP	11 334.00	KČ	##	19.02.21	o	-	
ZD	221600195	19.02.21	19.02.21	0	Hotelové účty	425417	PP	3 290.00	KČ	##	19.02.21	o	-	
ZD	221600196	19.02.21	19.02.21	0	Hotelové účty	425417	PP	6 580.00	KČ	##	19.02.21	o	-	
ZD	221600197	19.02.21	19.02.21	0	Hotelové účty	425564	PP	12 803.00	KČ	##	19.02.21	o	-	
ZD	221600198	21.02.21	21.02.21	0	Hotelové účty	426363	PP	14 734.00	KČ	##	21.02.21	o	-	
ZD	221600199	18.02.21	18.02.21	0	Hotelové účty	426379	PP	10 337.00	KČ	##	18.02.21	o	-	
ZD	221600200	19.02.21	19.02.21	0	Hotelové účty	426453	PP	4 690.00	KČ	##	19.02.21	o	-	
ZD	221600201	18.02.21	18.02.21	0	Hotelové účty	426479	PP	15 890.00	KČ	##	18.02.21	o	-	
ZD	221600202	18.02.21	18.02.21	0	Hotelové účty	426575	PP	6 283.00	KČ	##	18.02.21	o	-	
ZD	221600203	18.02.21	18.02.21	0	Hotelové účty	424877	PP	11 774.00	KČ	##	18.02.21	o	-	
ZD	221600204	18.02.21	18.02.21	0	Hotelové účty	425334	PP	8 315.00	KČ	##	18.02.21	o	-	

Hlavička Tisk účtu Storno Úhrada Karta

Lázně Poděbrady, a.s.
pondělí 22. února 2021
WinLIS-Hotel 8.05 © 1993-2021 DENEK Hotline: 777 039 600

Obr. 7 Ukázka IS Deneb - ubytovací agenda
Zdroj: Interní data Lázní Poděbrady, a.s.

Vyúčtování pobytu

Vyhotovení účtu za pobyt zákazníka a další služby/produkty je možné kdykoliv během pobytu, nejdéle však po odjezdu zákazníka než dojde k uzavření jeho účtu. Částky jsou počítány automaticky dle daného ceníku, jehož ceny závisí na mnoha faktorech: typ a délka pobytu, účast zdravotní pojišťovny či zprostředkovatele (cestovní kancelář), druh ubytování, měna či sezona pobytu. Částky lze poté upravovat dle potřeby i ručně. Platbu položek je možné různě rozdělit dle typu pobytu. Část zaplatí pojišťovna, část cestovní kancelář, část zákazník, který si platbu může rozdělit na hotovostní i příkazem. Obecně existují čtyři typy vyúčtování pobytu: přímo zákazníkovi (nejčastěji v případě samoplátců), firmě (v případě rekondičních pobytů), cestovní kanceláři/agentuře (v případě pobytu přes zprostředkovatele) či zdravotní pojišťovně (v případě komplexního/příspěvkového pobytu).

Účetní agenda

V modulu lze vést vlastní účetní knihy (faktur, hotelových účtů) a účetní data je možné poté exportovat do hlavního účetnictví.

Dále je možné hlídat platby poplatků - např. lázeňský poplatek. Pro Lázně Poděbrady aktuálně 21 Kč/den. Od poplatku jsou určité skupiny lidí osvobozeny (např. osoby mladší 18 let, nevidomí, držitelé průkazu ZTP/P). Rovněž je možné vést různé statistiky a jsou podporovány magnetické karty a čipy, které lze využít jako klíč k pokoji či pro platbu.

4.4.1.2 Časování procedur

Tento modul je pro lázně velmi důležitý, neboť umožňuje vhodné načasování procedur pacientům, které jim lékař předepíše s ohledem na dostupné kapacity i vzájemnou návaznost procedur.

Modul Časování procedur zahrnuje následující základní funkce:

- automatické načasování procedur na dobu pobytu pacienta,
- ruční načasování procedur dle vlastní potřeby,
- úprava již načasovaných procedur (zrušení/změna/přidání procedur),
- náhled a tisk procedur v českém i cizím jazyce,
- vlastní nastavení procedur (název, lokace, druh, zkratka pro tisk, kód pojišťovny, cena) a jejich charakteristik (délka, kapacita, pohlaví),
- vlastní nastavení stravovacích a ubytovacích míst a výkonů (název, cena, zkratka, kód pojišťovny, lékařská kontrola),
- nastavení procedur, které nejsou dostupné v určitém období a poté jejich uvedení zpět,
- zobrazení volných a obsazených časů a kapacit u procedur,
- zobrazení vytiženosti procedur,
- statistiky o pacientech (nástup, časy procedur), lékařích (nástup pacientů u lékaře) a procedurách (dokumentace vytiženosti, vnitropodnikové faktury)
- a automatický přesun informací o procedurách zdravotní pojišťovně.

4.4.1.3 Pokladna

Modul slouží k provádění finančních operací v hotovosti z ostatních modulů systému. Může fungovat s ostatními moduly, ale i samostatně.

Modul Pokladna zahrnuje následující základní funkce:

- prodej služeb a zboží,
- drobný prodej,
- sklad drobného zboží,
- směnárna,
- záznamy o platbách kartou,
- odvod tržeb,
- uzávěrky
- a telefonní hovory placené v hotovosti.

4.4.1.4 Ordinace lékaře

Tento modul Lázně Poděbrady nemají, i přesto je zde stručně popsán, neboť pro lázně se jedná o modul důležitý a je třeba, aby měl čtenář představu o jeho funkcionalitách, které by mohly být pro lázně přínosné. Modul slouží k dokumentaci zdravotní agendy, která patří v lázních ke stěžejním a je tak určen zejména lékařům a sestřám v lázeňských zařízeních. Zabezpečuje zdravotní data o lázeňských pacientech, kdy zaznamenává jejich osobní údaje, diagnózy, rodinnou anamnézu, průběh léčení, vyšetření, kontroly, procedury. Pokud je pacient v lázních opakovaně, je k dispozici historie těchto záznamů.

Vzhledem k tomu, že tento modul chybí, Lázně Poděbrady řeší lékařskou agendu lokálně (blíže nespecifikováno) a mají do ní přístup lékaři a sestry. Tím, že lokální řešení lékařské agendy není součástí IS Deneb, lékaři tak nemají do Denebu přístup a v případě potřeby nějakých dat si je musí vyžádat. Na druhou stranu to neznamená, že lékaři potřebují častý přístup do systému. Ačkoliv s prací lékařů (a sester) souvisí zejména modul Časování procedur, lékaři využívají zejména svou lékařskou agendu. Do zmíněného modulu procedur tudíž nepotřebují, protože po příjezdu jde pacient nejprve na vstupní prohlídku k lékaři, který mu navrhne pro něj vhodné procedury, které mu pak časově naplánuje oddělení Rozpis procedur. Časování procedur tak není záležitostí přímo lékařů.

Obecně lze říci, že IS Deneb využívá v Lázních Poděbrady zejména ubytovací kancelář a recepcce. Zaměstnanci do něj zanáší rezervace zákazníků, vystavují zde potvrzení o pobytu, faktury, zálohové listy, vyúčtování zálohových listů a další.

Ačkoliv IS nabízí výše zmíněné funkce, kterých na první pohled vypadá, že je dostatek, zaměstnanci lázní již tak pozitivně systém nehodnotí. Zaměstnancům obchodního oddělení, kteří v systému pracují nejvíce, nevyhovuje rychlost, resp. pomalost IS a rovněž složitější postup při vytváření statistik. Obecně se jedná o IS, se kterým není 100 % spokojenost. Přístup do systému má obchodní oddělení (ubytovací kancelář, marketingové oddělení...), recepcce hotelů a ředitelství. Naopak lékaři (vyjma lékařského ředitele) a stravovací úsek přístup do systému nemají.

Nespokojenost je také dána tím, že Lázně Poděbrady používají pro účetnictví jiný IS - ABRA (podrobněji níže), díky čemuž oba systémy nejsou propojeny a dochází tak k horší komunikaci mezi systémy. Např. na obchodním oddělení musí počkat až v IS ABRA dojde k propsání platby a jim se v IS Deneb zobrazí jako uhrazená.

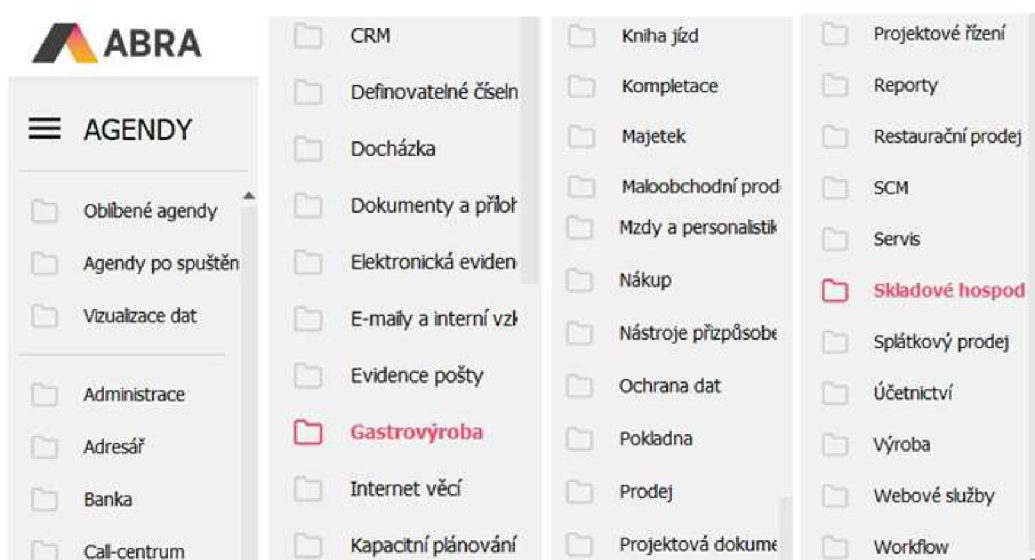
4.4.2 Informační systém ABRA

Vedle systému Deneb Lázně Poděbrady využívají IS ABRA. Společnost ABRA Software nabízí dvě verze systému - ABRA Gen určen pro střední a velké firmy a ABRA Flexi spíše pro menší firmy. Lázně Poděbrady mají produkt ABRA Gen, proto je zde popsán pouze tento systém.

ABRA Gen je komplexní ERP systém (viz kapitola 3.2.1.1, část ERP systém), který umožňuje spravovat činnosti firmy od jejich obchodů, přes správu zásob až po účetnictví. Hlavní menu s jeho možnostmi znázorňuje obrázek 8. Základní funkce systému jsou popsány v následující části:

- Může fungovat jako jediný IS (což ovšem není případ Lázní Poděbrady), díky čemuž společnost nemusí zavádět další systémy a ušetří tak čas i finance.
- Je flexibilní a lze jej nastavit tak, aby obsahoval přesně ty funkce, které společnost potřebuje.

- Systém je vzájemně propojen. Pokud je provedena změna v jedné části systému, projeví se i ve všech ostatních.
- Automaticky zálohuje a aktualizuje data, řadu opakovaných úkonů provede sám a šetří tak čas zaměstnanců.
- Lze snadno propojit s dalšími aplikacemi, databázemi, externími zdroji.
- Sestavování účetních reportů v reálném čase (např. včetně ještě nezaúčtovaných záznamů).
- Instalace buď na vlastní server společnosti, nebo možnost online verze.
- Analýza firemních dat (klíčové ukazatele, tabulky, grafy).
- Přístup do systému odkudkoliv - z mobilního zařízení, tabletu, počítače.



Obr. 8 Hlavní menu IS ABRA
Zdroj: Interní data Lázní Poděbrady, a.s.

V Lázních Poděbrady využívají systém ABRA zejména jako ekonomický systém, neboť v něm pracuje převážně účtárna, která v něm zpracovává mzdy a obecně účetnictví. Zabývá se i ekonomikou jednotlivých provozů. Do systému má rovněž přístup stravovací úsek.

4.4.3 E-aukční systém

Lázně Poděbrady mají elektronický aukční systém (viz obrázek 9), kde se konají online výběrová řízení. Tyto aukce jsou určeny pro dodavatele, o kterých je podrobněji psáno v kapitole 4.6.1.2. Společnost vyhlásí aukci na určité zboží/službu, ve které dodavatelé

podávají nabídky ceny. Vyhlášovatel aukce (lázně, příp. jejich zástupce v aukcích) musí vytvořit elektronickou pozvánku, ve které jsou uvedeny všechny náležitosti aukce - množství zboží/služeb, časové a platební podmínky, internetová adresa e-aukce atd., a pozvánku rozeslat. Pokud se chce dodavatel aukce zúčastnit, zašle vyplněnou přihlášku zpět. Poté se přihlásí a identifikuje pomocí hesla a přístupového klíče. E-aukce má několik kol, kdy v prvním dodavatelé zadají svou nabídku a nabídku ostatních nevidí. Druhé kolo, které ale není povinné, zajišťuje ověření správnosti jednotlivých nabídek administrátorem. Ve třetím, soutěžním, kole dodavatelé již vidí i nejnižší nabídku aukce a také své pořadí. Nejnižší proto, že v tomto kole lze cenu pouze snižovat, protože lázně logicky chtějí nejvýhodnější/nejlevnější nabídku. Průběh celé aukce se zaznamenává včetně všech změn nabídek. Po skončení výběrového řízení, vyhlášovatel buď vybere nejvhodnější/ho dodavatele, aukci zruší nebo vyhlásí další kolo. (Lázně Poděbrady, a.s., nedatováno, staženo 5. 2. 2021)

Lázně Poděbrady, a. s.

LÁZNĚ PODĚBRADY

uživatelské jméno

uživatelské heslo

klíč k aukci

Hlavní stránka Pravidla aukcí

Lázně Poděbrady, a. s.
E-aukční systém

Seznam e-aukcí

Datum a čas aukce	Název aukce
09.12.2020 16:00	Dodávky silové elektřiny a zemního plynu na rok 2021 - velko a malooběr
09.12.2020 15:00	Drogerie - výběr dodavatelů na I. Q. 2021 / I. část - uvedené množství zboží je orientační
09.12.2020 15:00	Drogerie - výběr dodavatelů na I. Q. 2021 / II. část / - uvedené množství zboží je orientační
09.12.2020 15:00	Skló, porcelán a přístroje - výběr dodavatelů na I. Q 2021 - uvedené množství zboží je orientační
09.12.2020 15:00	Ložní prádlo, spotřební textil -hotely - výběr dodavatelů I. Q 2021 - množství zboží je orientační
09.12.2020 15:00	Kancelářské potřeby - výběr dodavatelů na I. Q. 2021-uvedené množství zboží je orientační
27.11.2020 13:00	Nápoje - prosinec 2020 - únor 2021
27.11.2020 12:00	Mražené potraviny - prosinec 2020 - únor 2021
27.11.2020 11:00	Maso a masné výrobky - zprosinec 2020 - únor 2021
27.11.2020 10:00	Koloniál - prosinec 2020 - únor 2021
27.11.2020 09:00	Mléčné výrobky - prosinec 2020 - únor 2021
05.11.2020 14:00	Kalendáře, diáře - rok 2021

Obr. 9 E-aukční systém

Zdroj: Lázně Poděbrady, a.s. (nedatováno, staženo 5. 2. 2021)

4.4.4 Rezervační systémy

4.4.4.1 Webové stránky

Lázně Poděbrady nemají samostatný rezervační systém, protože pokud je rezervace vytvořena telefonicky se zaměstnancem ubytovací kanceláře, provádí se přímo v lázeňském IS Deneb, přesto se především zákazníci s rezervací setkají - na webových stránkách. Webové stránky lázní nabízí rezervační portál, přes který si zákazník snadno může objednat pobyt. V portálu lze nastavit vlastní kritéria (zaměření pobytu, konkrétní hotel, stravování, procedury) a u pobytů se aktuálně zobrazí i možnost uplatnění státního voucheru (podrobněji v kapitole 4.6.1.1, část Politické faktory). Zákazník si může svou volbu ověřit kliknutím na jednotlivé hotely, procedury k pobytu, které jsou propojeny hypertextovými odkazy a přečtením recenzí, které jsou u každého pobytu.

4.4.4.2 Booking.com a Spa.cz

Dále lze zmínit spolupráci s externími rezervačními portály, kterými jsou Booking.com a Spa.cz. Lázně Poděbrady spolupracují se zmíněnými subjekty, kteří na svých stránkách poskytují i pobyty lázní. Booking.com nabízí zejména pobyt v Hotelu Bellevue Tlapák a v Hotelu Zámeček (aktuálně ovšem nepřijímají rezervace). Nevýhodou je, že je možné objednat pouze ubytování bez balíčku s procedurami apod. Proto většina rezervací pobytů proběhne zejména přes webové stránky lázní. Spa.cz umožňuje objednání kompletního lázeňského balíčku (tj. ubytování, strava, procedury...).

4.5 Analýza komunikačních prostředků

Další kapitola praktické části se opírá o teoretická východiska kapitoly 3.2.2.2 a je věnována komunikačním prostředkům Lázní Poděbrady. Autorka se zde zaměřuje na komunikační prostředky lázní jak s veřejností, tak v rámci lázní samotných. Data byla získána z rozhovoru se zaměstnanci lázní a z webových stránek společnosti Lázně Poděbrady, a.s. (1908-2021).

4.5.1 Komunikační prostředky s veřejností

Lázně Poděbrady se snaží aktivně komunikovat s veřejností, aby přilákaly co nejvíce zákazníků, a využívají proto mnoho komunikačních nástrojů. Z moderních online

nástrojů využívají webové stránky, sociální sítě a online inzerci a z tradičních komunikačních nástrojů se zaměřují na rozhlasovou a televizní reklamu, podporu prodeje, přímý marketing a public relations. Jednotlivé komunikační nástroje jsou rozebrány níže.

4.5.1.1 Webové stránky

Webové stránky jsou pro Lázně Poděbrady stěžejním prostředkem při komunikaci se zákazníky. Právě přes webové stránky si klienti rezervují nejvíce pobytů, proto je potřeba je udržovat na dostatečné úrovni. Vzhledem k tomu, že autorka prováděla výzkum u bakalářské práce rovněž v Lázních Poděbrady, je nutné zmínit, že webové stránky v posledních dvou letech prošly výraznou změnou k lepšímu. Jsou přehledné, aktuální, uživatelsky přívětivé a zákazník se na webu snadno zorientuje. Web nabízí veškeré potřebné informace od typů pobytů, lázeňských domů, procedur, přes informace o Poděbradech a tipech na výlety až po recenze k jednotlivým pobytům a hotelům. Informace naleznou jednak potenciální návštěvníci, kteří chtějí využít pobytů, tak firmy pro pořádání kongresů, ale i případní zájemci o práci (dostupná aktuální nabídka práce). Údaje jsou navzájem propojené a zákazník je tak okamžitě přesměrován k dalším potřebným informacím včetně odkazů na další instituce, partnery a spolupracující subjekty.

Web je pravidelně aktualizován. Lázně informují o připravovaných či blížících se akcích, slevách, novinkách a dalším. Nyní s pandemií COVID-19 lze zmínit hned na úvodní straně informace o tom, co je/není otevřené, případně kdy bude/mělo by být. Zároveň je u pobytů uvedené, zda je na ně možné čerpat příspěvek v rámci programu COVID-lázně a jaké pobyty splňují podmínky vládního protiepidemického systému.

Webové stránky nabízí celkem 14 jazykových mutací - angličtinu, němčinu, ruštinu, francouzštinu, italštinu, španělštinu, portugalsštinu, nizozemštinu, polštinu, slovenštinu, arabštinu, japonštinu, korejštinu a čínštinu. Ve všech jazycích jsou uvedeny stručné základní informace o lázních a vyjma prvních třech jazyků jsou ostatní informace automaticky v jazyce anglickém. Do angličtiny, němčiny a ruštiny (neboť Němci a Rusové patří mezi hlavní zahraniční klientelu) jsou navíc přeloženy informace o typech pobytů a jednotlivých hotelech. Nutno ovšem podotknout, že i v těchto

jazykových mutacích se při objednávání pobytu, klientům ukáže část informací v českém jazyce, což je pro cizince matoucí. Otázkou je, zda je nutné mít na webu tolik jazykových mutací (např. po kliknutí na slovenštinu se zobrazí úvodní odstavec o lázních ve slovenštině a zbytek textu se převede do angličtiny) či raději nějaké vyřadit a upravit zbylé.

Web umožňuje zákazníkovi poslat rychle vzkaz/dotaz přes okénko „Máte dotaz?“. Webové stránky jsou rovněž optimalizovány pro mobilní zařízení, kde není problém se zobrazením jakéhokoliv obsahu.

4.5.1.2 Sociální sítě

Dalším nejvyužívanějším prostředkem pro komunikaci s veřejností jsou sociální sítě. Mezi nejvyužívanější patří Facebook. Ke dni 8. 2. 2021 má profil lázní 7865 sledujících. Z komentářů pod příspěvky lázní lze odvodit, že profil navštěvují zejména zákazníci, kteří Lázně Poděbrady již navštívili či je navštěvují pravidelně. Lázně se na facebookovém profilu snaží být aktivní a přidávají příspěvky přibližně dvakrát do týdne. Nejčastěji se jedná o pozvánky na různé akce, informace o nabídce pobytů či aktuálních zvýhodněných pobytech. V poslední době rovněž přidávají aktuality ohledně COVID-19 (opatření, pobyty s příspěvkem). Typově se jedná o velmi podobný styl příspěvků - informativní či vybízející k návštěvě lázní (zvýhodněný pobyt apod.) Podle zaměstnance lázní profil nepřiláká tolik zákazníků jako webové stránky, ačkoliv přímo odkazuje do rezervačního systému.

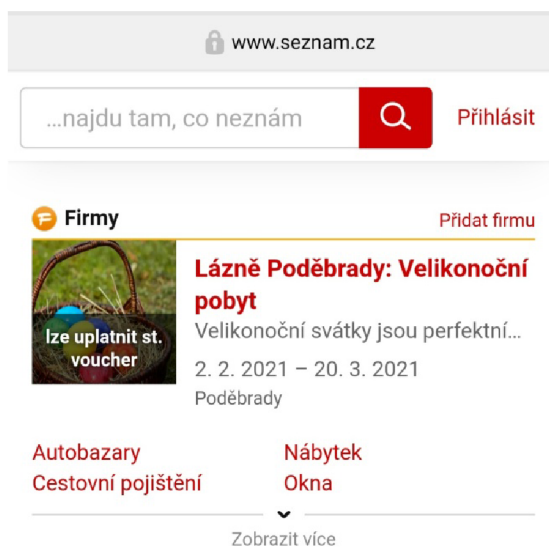
Druhou sociální sítí je Instagram na kterém Lázně Poděbrady mají znatelně méně sledujících a to 782. Co se týká obsahu, je téměř totožný s obsahem na Facebooku.

Lázně Poděbrady mají svůj profil i na sociální síti Twitter, ovšem o aktivní činnosti nelze hovořit. Ačkoliv se na tuto síť připojily již v roce 2010 (stejně jako na Facebook), mají zde jen 112 sledujících a poslední příspěvek byl přidán před více jak třemi lety v lednu 2018.

Dále lze ještě zmínit účet na Youtube, který je ovšem takřka nepodstatný, neboť obsahuje pouze pár videí, která jsou dostupná i na webových stránkách či na Facebooku.

4.5.1.3 Online inzerce

V online prostředí lázně využívají zejména formu PPC reklamy (viz závěr kapitoly 3.2.2.2). Spolupracují s internetovým portálem Seznam.cz, který nabízí lokální PPC systém Sklik. Reklama se potenciálním zákazníkům zobrazí přímo na hlavní stránce vyhledávače (viz obrázek 10 - zobrazení pro mobilní telefony), na webech společnosti Seznam (Novinky.cz, Prozeny.cz, atd.) i na partnerských webech (iDnes.cz, Nova.cz, JizdniRady.cz a další). Dá se zacílit na konkrétní region (což je pro regionální klientelu lázní vhodné), lze ji nastavit dle preferencí a rozpočtu společnosti a je snadné ji vyhodnotit. (Sklik, 1996-2021) Seznam.cz (spolu jen s málo společnostmi ve světě) je používanější vyhledávač oproti svému největšímu konkurentovi v oblasti online vyhledávání - Google. Právě díky oblíbenosti Seznam.cz v České republice je spolupráce s touto společností velmi vhodná, protože oslovuje převážně tuzemskou klientelu, která je pro Lázně Poděbrady stěžejní.



Obr. 10 Online inzerce Lázní Poděbrady na Seznam.cz
Zdroj: Seznam.cz (1996-2021)

4.5.1.4 Rozhlasová a televizní reklama

Lázně Poděbrady se snaží oslovit zákazníky i pomocí rozhlasové či televizní reklamy. V rádiu mívají reklamu většinou jednou až dvakrát ročně. Jedná se zejména o stanice Českého rozhlasu - Český rozhlas Radiožurnál, Český rozhlas Dvojka a regionální stanice pro Středočeský kraj Český rozhlas Region, která je zároveň partnerem lázní. Kromě reklam jsou lázně rovněž hosty nějakého z pořadů vysílaného rádiem. Ředitel lázní

příležitostně poskytuje rozhovor např. o aktuální situaci či zve posluchače k návštěvě lázní. Rozhovory jsou stále dostupné mj. i na webu lázní.

Televizní reklama na Lázně Poděbrady se nyní žádná nevysílá. Dříve měly lázně reklamu na stanici Nova či Prima. I přesto, že v poslední době žádná reklama v televizi k vidění není, diváci a potenciální zákazníci občas mohou, resp. mohli, vidět „reklamu“ na lázně. Naposledy v červnu 2020 se natáčela reportáž z lázní včetně nového hotelu Chariclea pro pořad Snídaně s Novou. O rok dříve byly lázně součástí pořadu Tipy ptáka Loskutáka vysílaného rovněž na TV Nova.

Co se týká televize lze ještě zmínit film z roku 2019 Román pro pokročilé, který byl částečně natáčen i v Lázních Poděbrady. Ačkoliv film kritiky nebyl přijat dobře, alespoň posloužil lázním jako reklama.

4.5.1.5 Podpora prodeje

Lázně Poděbrady využívají formu podpory prodeje spočívající v nejrůznějších slevách, podněcující zákazníka ke koupi služby. Lázně nejčastěji nabízí slevu 15 či 21 % na jakýkoliv pobyt při určitých událostech - např. first minute, Black Friday či MDŽ. K zvýšení obsazenosti se často slevy vztahují na pobyt v konkrétních hotelech. Zvýhodněné pobyty jsou nabízeny zejména ve vedlejší sezoně, kdy je výrazně méně zákazníků (a tržeb) než v sezoně hlavní. Hlavní sezona je pravidelně od 1. dubna do 31. října a zbytek roku (vyjma období před Vánoci až do Nového roku, kdy je zájem zákazníků vysoký) tvoří sezonu vedlejší.

Zmíněné slevy jsou převážně online, ale je možné je najít i v tištěné podobě - např. pravidelně v deníku MF Dnes (viz obrázek 11).



Obr. 11 Sleva na pobyt v lázních
Zdroj: Lázně Poděbrady (1908-2021)

Součástí podpory prodeje jsou také věrnostní programy. Lázně mají tzv. Klub Lázní Poděbrady, který jeho členům nabízí slevy a další výhody. Registrace je zdarma a je možné požádat online či na recepci jakéhokoliv z hotelů. Zákazníci pak mohou využít 10 % slevu na wellness pobyty, na doplatek v rámci komplexní či příspěvkové péče (pouze pro opakované pobyty) a v lázeňských restauracích, kavárnách, prádelně či lékárně. Klub dále poskytuje slevy i do spolupracujících subjektů, např. 50 % na nákup křišťálového skla v poděbradských sklárnách Bohemia Crystal, a.s., 30 % na vstup do Muzea Lega Poděbrady a další.

Kromě svého věrnostního programu lázně akceptují i benefiční a slevové programy třetích stran. O slevu je nutné požádat při objednávce pobytu a není možné ji kombinovat s dalšími slevami/akcemi. Nejnovějším partnerstvím je z ledna 2020 Klub pevného zdraví (pro členy Všeobecné zdravotní pojišťovny). Další partneři a poskytované slevy jsou v tabulce 2.

Tabulka 2 Slevový program ve spolupráci s partnerskými společnostmi Lázní Poděbrady, a.s.

Partnerské společnosti	Druh poskytované slevy
Sphere Card	10 % pro držitele karty Sphere Card Standard 15 % pro držitele karty Sphere Card VIP
Pražská plynárenská	10 % na víkendové pobyty (Pá-Ne) 15 % na min. 5 noční pobyt
KB Penzijní společnost	10 % na víkendové pobyty (Pá-Ne) 15 % na min. 5 noční pobyt
Sleva pro členy Odbory Plus	15 % na pobyty z naší nabídky
Benefit Plus	vybrané akční pobyty v systému Benefit Plus
Zaměstnanci bank a pojišťoven, pojištění u OZP	příspěvek od OZP ve výši 400 Kč/den, max. 2 800 Kč/týden
Zaměstnanci bank a pojišťoven, pojištění u OZP a členy OSPPP*	fixní příspěvek 1 500 Kč
Senior pas, Rodinný pas	10 % na pobyty z nabídky lázní (vyjma akčních)
VZP - Klub pevného zdraví	10 % na pobyty z nabídky lázní (vyjma akčních)
Váleční veteráni: Vojenská lázeňská a rekreační zařízení	15 % na pobyty z nabídky lázní (vyjma akčních)**

Zaměstnanci ČSOB	15 % na pobyty z nabídky lázní (vyjma akčních)
------------------	--

*OSPPP = Odborový svaz pracovníků peněžnictví a pojišťovnictví

** Při příjezdu je nutné se v recepci prokázat průkazy válečného veterána, služebním průkazem či jiným dokladem potvrzujícím pracovní vztah k Ministerstvu obrany

Zdroj: Vlastní zpracování dle Lázně Poděbrady, a.s. (1908-2021)

Lázně Poděbrady se také účastní veletrhů. Partnerem lázní je Výstaviště Lysá nad Labem, které pořádá každoročně lázeňský veletrh, jehož se lázně účastní. V loňském roce se výstava konala 18. - 21. 6. 2020. Výstaviště rovněž pronajímá lázním výstavní prostory a reklamní plochy na akcích, které pořádají. Zahraničních veletrhů se lázně moc neúčastní (vyjma veletrhu ve východním Německu). Obecně se lázně samy v zahraničí moc nepropagují, ale spíše využívají cestovních kanceláří, zaměřující se na oslovení určité klientely (zejména oslovení klientů z Ruska).

4.5.1.6 Přímý marketing

V přímém marketingu lázně využívají zejména emailové komunikace. Na svých webových stránkách nabízejí odběr newsletteru, ke kterému se zájemci mohou přihlásit. Párkrát za měsíc pak obdrží email s informacemi o aktuálních akcích či pobytech. Odběr lze kdykoliv odhlásit.

4.5.1.7 Public relations

Lázně Poděbrady komunikují s veřejností i pomocí public relations. V první řadě probíhá komunikace s médii přes tiskové zprávy. Informace jsou podávány jak v tištěné formě, ale v dnešní době zejména v online podobě. Zprávy jsou stále zveřejněné např. na webech iDnes.cz, Nymburskydenik.cz či tn.cz (TV Nova). Tiskové zprávy a další články informují zejména o zahájení lázeňské sezony, aktualitách, nových objektech či rekonstrukcích.

Formou publikací lázně informují ve svých výročních zprávách a zákaznických novinách. Vzhledem k tomu, že jsou lázně akciovou společností, mají povinnost zveřejňovat účetní závěrku a výroční zprávu. Obě jsou pro akcionáře i veřejnost dostupné na webových stránkách lázní. Pro zákazníky nabízí Lázeňské noviny (dostupné online), kde informují o novinkách, pobytech, kulturních akcích (viz

podrobněji níže) a dalším. Ukázka Lázeňských novin - jarní vydání 2020 - se nachází v příloze 2.

Lázně Poděbrady aplikují event marketing, kdy pořádají různé události pro zákazníky. Každoročně v únoru se koná Lázeňský ples, jehož proběhl v loňském roce (tj. 2020) 22. ročník. Plesem provází/účastní se známý host, loni herečka Erika Stárková, dříve např. Daniela Šinkorová, Petra Černocká a další. Lázně pravidelně pořádají kulturní akce, z nichž nejčastější jsou 3x - 5x týdně taneční večery s živou kapelou v Hotelu Libenský. V loňském roce kvůli pandemii jich zorganizovaly i pár online. Kromě tanečních večerů lázně pořádají další kulturní akce často s různými známými hosty. Loni se ještě před vypuknutím pandemie (případně díky uvolnění vládních opatření) uskutečnilo několik koncertů - Moniky Absolonové, Hany Zagorové a Petra Rezka či Jiřího Suchého a Jitky Molavcové, nebo představení Zdeňka Izera. Dále se konají různá divadelní představení, přednášky a výstavy. Obecně se v současnosti lázně snaží zaměřovat na kulturní program, resp. kulturní akce spojené s nějakým pobytem. Proto již v minulém roce nabízely např. Pobyt s Kateřinou Cajthamlovou (včetně výživového poradenství, konzultací), Pobyt s Hankou Kynychovou (zahrnující lekce cvičení) či Pobyt s již zmíněným koncertem Hany Zagorové nebo představením Zdeňka Izera. Na jaro 2021 je již naplánován Koncert Bratří Ebenů a Koncert Evy a Vaška.

Součástí public relations je i firemní kultura, která je podrobněji popsána v kapitole 4.6.2.

V neposlední řadě do public relations patří sponzoring, kdy Lázně Poděbrady sponzorují různé akce či události - zejména lokální kulturní akce a festivaly. Příkladem může být filmový festival Soundtrack Poděbrady, konající se od roku 2016 (letos 26. - 29. srpna 2021) nebo festival Barvy léta (letos 17. července 2021).

4.5.2 Komunikační prostředky uvnitř Lázní Poděbrady

Jednotlivá oddělení a úseky lázní - ředitelství, obchodní oddělení, lékařský úsek, lázeňské hotely, se nachází v Poděbradech na odlišných místech a potřebují spolu nějak komunikovat. Dříve byla (kromě telefonů, emailů) velmi oblíbená osobní komunikace, kdy pokud určitý zaměstnanec potřeboval něco projednat, došel na konkrétní oddělení (jednotlivá oddělení nejsou od sebe vzdálená daleko). V dnešní době je sice osobní

komunikace využívána také, ovšem více jsou používány komunikační prostředky z online světa.

Zaměstnanci jsou uživateli aplikace Slack, která usnadňuje týmovou komunikaci. V aplikaci lze vytvořit různé skupiny, ve kterých lze komunikovat pouze s přidánými členy. Zároveň jde vytvořit i soukromé konverzace. Výhodou je řazení konverzací do kanálů dle probíhajících projektů apod. Kromě možností sdílení dokumentů, prezentací, fotografií lze importovat i události z kalendáře Google a dalších nástrojů jako Dropbox, Twitter a další. V konverzacích lze vytvářet rozdělení úkolů, upozornění či hlasování. Aplikace je zdarma pro operační systém Android i iOS, placená je až její pokročilejší verze s více funkcemi. Lze ji stáhnout do počítače, mobilu i tabletu. (Dsl.cz, 2019)

Zaměstnanci mají emailový účet u společnosti Google (Gmail), přes který probíhá značná část komunikace a na který se pojí další komunikační prostředky. I přes stále trvající pandemii COVID-19, kdy mnoho lidí pracuje z domova na home-office, v Lázních Poděbrady je převážná část lidí v práci fyzicky. Je to dáno zejména tím, že většina zaměstnanců (lékaři, fyzioterapeuti, recepční, obsluha v restauracích...) jednoduše své povolání skrz home-office vykonávat nemůže. I v „normální“ době tudíž home-office využíván není a momentálně velmi málo (např. u některých pracovníků z kanceláře). Nejen díky omezenému kontaktu v dnešní době je pro komunikaci využíván Google Meet ve kterém probíhají online schůzky. Další službou, která je využívána pro vzájemnou koordinaci práce, je Google Drive (česky Google Disk). Jedná se o úložiště dat, ve kterém mohou zaměstnanci mající příslušná oprávnění, pracovat souběžně na dokumentech, aniž by si museli navzájem posílat dokumenty.

4.6 Analýza prostředí podniku

V rámci výzkumu byla rovněž provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku (viz kapitola 3.3). Informace, které posloužily jako základ pro zpracování analýz, byly získány na základě rozhovoru se zaměstnanci Lázní Poděbrady, stejně tak z webových stránek Lázně Poděbrady, a.s. (1908-2021) a výroční zprávy podniku Lázně Poděbrady, a.s. (2020). Informace, které nespádají do těchto zdrojů, jsou uvedeny přímo v textu.

4.6.1 Vnější prostředí

Ke zkoumání vnějšího prostředí byly použity dvě analýzy. Makroprostředí je analyzováno PEST analýzou a mikroprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil.

4.6.1.1 PEST analýza

Politické faktory

Politické prostředí je tvořeno zejména vládou, která vytváří zákony a právní předpisy, kterými se lázně musí řídit. Na lázně se rovněž vztahují hygienická opatření stanovená krajskými hygienickými stanicemi a různá legislativní nařízení, kterým je např. lázeňský zákon:

„(...) č. 164/2001 Sb. - *Zákon o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů*“. (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2020a, online)

Vzhledem k současné situaci spojené s pandemií COVID-19 je politická situace značně nestabilní a lázně do určité míry velmi omezuje. Ubytovací zařízení jsou vládou omezována na určitou obsazenost, tudíž lázně nemohou využít veškeré své kapacity. Na druhou stranu je zde i podpora od vlády formou programu COVID-lázně, který nabízí lázeňským zařízením možnost zažádat o dotaci a podporuje tak lázeňský cestovní ruch (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2020) Na webu Kudy z nudy (2021) klienti mohou díky tomuto programu získat voucher na 4000 Kč do lázní, pokud jsou občany ČR nad 18 let, platí si zdravotní pojištění a zarezervují si pobyt alespoň na 6 nocí s 5 léčebnými procedurami. Program fungoval do konce roku 2020 a nyní byl prodloužen na první polovinu roku 2021. Generální ředitel Lázní Poděbrady Petr Valenta v rozhovoru na podzim roku 2020 pro Snews (2020, online) uvedl, že zmíněný „*program COVID-lázně má velký vliv na chod a návštěvnost lázní a povzbudil zájem české veřejnosti o lázně velice dramaticky*“. V rámci budoucího vývoje je třeba stálá podpora lázeňství vládou, spolupráce se zdravotními pojišťovny či žádné zásadní změny v indikačním seznamu upravovaném ministerstvem zdravotnictví, které by měly na lázně významný dopad.

Ekonomické faktory

Stejně jako politické prostředí (a řada dalších) i ekonomické prostředí bylo značně ovlivněno pandemií COVID-19. Jedním z důležitých ekonomických faktorů je míra nezaměstnanosti, která má na lázeňství vliv mj. v tom, že čím vyšší je nezaměstnanost, tím více lidí je nuceno využívat státní podporu, a tudíž vynakládají finanční prostředky pouze na nezbytné potřeby, do kterých lázeňství nespadá. Zároveň nedostatek klientů, může způsobit propouštění zaměstnanců.

Tabulka 3 Podíl nezaměstnaných osob ve Středočeském kraji v letech 2017-2020

Rok	2017	2018	2019	2020
Podíl nezaměstnanosti (%)	3,17	2,64	2,44	3,52

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2020; 2021a)

V tabulce 3 lze vidět, že v letech 2017-2019 měla míra nezaměstnanosti klesající tendenci, zatímco v roce 2020 díky vyššímu propouštění zaměstnanců v důsledku pandemie podíl oproti předchozímu roku stoupl o 1,08 procentního bodu. „Zároveň byla o 0,50 procentního bodu nižší, než kolik činil celostátní průměr (4,02 %).“ (Český statistický úřad, 2021a, online)

Tabulka 4 Průměrná roční míra inflace v letech 2016-2020

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Míra inflace (%)	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2021)

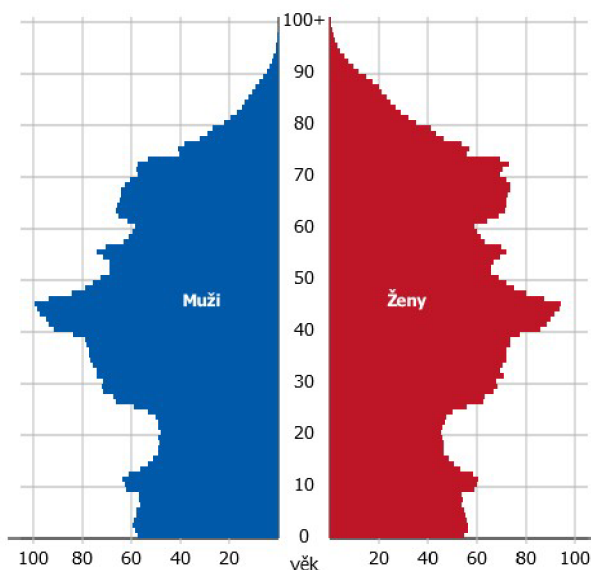
Tabulka 4 ukazuje míru inflace, která je nejen nejvyšší z let uvedených v tabulce, ale je nejvyšší za posledních 8 let. Pokud vzroste celková hladina zboží a služeb, lidé za peněžní jednotku nakoupí méně, což ovlivní i zákazníky lázní. Vzhledem k rostoucí tendenci inflace, kterou způsobila nejen pandemie COVID-19, se dá s největší pravděpodobností rostoucí trend očekávat i v následujících letech.

Sociální faktory

Důležitým sociálním faktorem jsou demografické trendy země, které mají vliv na většinu odvětví. Web European Commission (2019) uvádí, že nejen v České republice, ale v řadě dalších zemí dochází k demografickému stárnutí populace. Předpokládá se, že

obyvatelstvo bude stárnout zejména „shora“ věkové struktury, tudíž že se bude zvyšovat počet osob poproduktivního věku (65+) oproti produktivní skupině (15 - 64 let).

Česká republika má aktuálně přes 10,7 milionu obyvatel. Obrázek 12 znázorňuje věkovou strukturu obyvatelstva k 31. 12. 2019, neboť za loňský rok 2020 data ještě nebyla zveřejněna. V roce 2019 bylo zastoupení obyvatel v předproduktivním věku 16 %, v produktivním 64,1 % a v poproduktivním 19,9 %. U lidí v produktivním věku, kteří mají nejvyšší zastoupení, jsou velmi populární wellness pobyty. Tyto pobyty si ovšem klienti, jimiž jsou zejména ženy, hradí sami, a proto nejsou vázány na specializaci lázní a mohou si zvolit jakékoliv české lázně. Často si tak vybírají lázně v regionu. Vzhledem k tomu, že ve Středočeském kraji je podobné procentuální zastoupení jako v celé České republice - s mírnou převahou žen především poproduktivního věku, je pravděpodobné, že si klienti zvolí Lázně Poděbrady, které patří k největším lázním ve středních Čechách.



Obr. 12 Věková struktura obyvatelstva České republiky k 31. 12. 2019 (v tis.)
Zdroj: Český statistický úřad (2019)

Druhá nejpočetnější skupina, obyvatelé v poproduktivním věku, jejichž počet se má v budoucnu zvyšovat, mnohdy trpí určitými onemocněními, a proto (nejen) z léčebných důvodů často navštěvují léčebná lázeňská zařízení. Stejně tak zvyšující se průměrná délka života činí ze starší populace časté/pravidelné klienty lázní. Právě aktuální stárnutí populace by v budoucnu mohlo mít významný vliv na lázně tím, že jim zvýší podíl zákazníků v poproduktivním věku. Zároveň díky existenci zdravotních pojišťoven, řada

lidí dosáhne na komplexní lázeňskou péči, díky které mají pobyt „zdarma“, a tak lázně navštíví i ti klienti, kteří by bez účasti zdravotní pojišťovny pobyt neabsolvovali.

Technologické faktory

Technologické prostředí zahrnuje technologickou úroveň, zavádění nových technologií či oblast výzkumu a vývoje. Technologická úroveň velmi ovlivňuje lázeňské subjekty, neboť nové technologie mohou přilákat více zákazníků a zvýšit konkurenční schopnost společnosti. Lázně Poděbrady si toho jsou vědomy, a proto investují do řady projektů, z nichž poslední lze zmínit moderní balneo provoz s novým plaveckým bazénem, saunami, wellness centrem a dalším. Je nutné mít vhodné technické vybavení, díky kterému může být pacientům poskytnuta kvalitní léčebná a rehabilitační péče.

Lázně Poděbrady mají tzv. Vědeckou radu, kterou založil profesor Milan Šamánek, DrSc. a až do svého úmrtí v loňském roce 2020 byl jejím předsedou. Vědecká rada *„navrhuje zavádění nových diagnostických a léčebných metod do lázeňské péče, kontroluje odbornou úroveň a garantuje vysoký standard lázeňské léčby“*. (Lázně Poděbrady, a.s., 1908-2021a, online) Skládá se z významných odborníků kardiologie a diabetologie a je zárukou kvalifikované a kvalitní péče o pacienty. Lázně Poděbrady rovněž spolupracují s řadou klinik či fakultních nemocnic, kde někteří z odborníků působí.

V neposlední řadě lze z technologií zmínit ty informační a komunikační. Informační technologie a s nimi související informační systémy se neustále vyvíjí, proto je třeba „udržovat krok“ s moderními postupy, které mohou pomoci s efektivitou práce. Stejně tak komunikační technologie, kam spadají mj. komunikační prostředky, značně ovlivňují podnik. Lázně Poděbrady proto působí mnoha prostředky (viz kapitola 4.5), aby přilákaly potenciální zákazníky.

Pro budoucí vývoj a udržení si konkurenční výhody si jsou lázně vědomy toho, jak je důležité investovat do technického i informačního vybavení a služeb, a proto se snaží přicházet s různými modernizacemi. Z hlediska technického vybavení se lázně chtějí zaměřit např. na rekonstrukci kongresového centra a investici do stravovacího úseku/restaurací. Z informačního pohledu např. čipový systém a nový IS.

4.6.1.2 Porterův model pěti sil

Stávající konkurenti

Nynější konkurenty Lázní Poděbrady lze rozdělit do dvou hlavní skupin. První skupinou konkurentů jsou lázně, které nabízejí léčbu stejných indikací. Lázně Poděbrady nabízí léčbu v rámci pěti indikačních skupin. Největší konkurence je u lázní s indikací VII Nemoci pohybového ústrojí. Tuto indikaci má velký počet lázní, přičemž mezi největší konkurenty patří zároveň nejnavštěvovanější lázně České republiky Františkovy Lázně, Mariánské Lázně, Karlovy Vary a Luhačovice. Co se týče specializace Poděbrad na srdeční onemocnění, z konkurenčních subjektů lze zmínit zejména Lázně Teplice nad Bečvou.

Druhá konkurenční skupina je větší, neboť nezahrnuje pouze lázně, ale i další subjekty. Mnoho zákazníků navštěvuje lázně kvůli wellness pobytům, které ovšem nemusí nabízet pouze lázně, ale i další zařízení, a proto je zde konkurence vyšší. Jak již ovšem bylo zmíněno, Lázně Poděbrady jsou největšími lázněmi ve středních Čechách, tudíž zejména pro zákazníky z regionu je výhodné využít jejich služeb.

Co se týká místní konkurence, největším lokálním konkurentem je Spa Hotel Felicitas. Jedná se o hotel přímo na lázeňské kolonádě, který nabízí zákazníkům jednak tradiční lázeňství, ale je zaměřen i na spa². Poskytuje wellness pobyty pro samoplátce i lázeňské pobyty hrazené pojišťovnou. (Spa Hotel Felicitas, nedatováno, staženo 5. 2. 2021)

Dodavatelé

Z velké části jsou Lázně Poděbrady soběstačné. Disponují vlastními ubytovacími kapacitami, restauračními zařízeními, balneo provozem i lékárnou a prádelnou. K pravidelným dodavatelům lázní patří zejména dodavatelé potravin, ložního textilu, hygienických přípravků, kancelářských potřeb, nábytku a v neposlední řadě dodavatelé elektřiny, plynu a vody. Tito dodavatelé jsou variabilní, neboť jejich výběr probíhá formou aukcí (viz obrázek 9). Dodavatelé se tak mohou měnit v závislosti na aktuální situaci, proto je jejich vyjednávací síla vůči lázním malá.

² Slovo spa je zkratkou latinských slov Sanus Per Aqua neboli zdraví vodou. Jedná se o procedury spojené s vodou - např. minerální, perličkové koupele. (Wellness Life, 2012)

Zákazníci

Zákazníky lázní lze rozdělit do několika skupin, z nichž dvě patří k těm hlavním. První skupinu tvoří klienti (pacienti), kterým pobyt „předepíše“ lékař, a tudíž mají pobyt hrazený zdravotní pojišťovnou. Druhou skupinou jsou samoplátci (komerční klientela, nejčastěji turisté), kteří využívají např. wellness a relaxačních pobytů. V posledních letech lze pozorovat rostoucí trend právě komerční klientely, jak ukazuje tabulka níže. Z hlediska počtu klientů proto značně převažuje komerční klientela, ovšem co se týká podílu na tržbách, stále mírně převažují pacienti (55 - 60 %). Tato skutečnost souvisí zejména s délkou pobytu obou skupin, která je značně rozdílná, neboť pobyt pacientů využívající komplexní (příp. příspěvkovou) lázeňskou péči trvá obvykle 21 či 28 dní, zatímco komerční klientela navštěvuje lázně na výrazně kratší dobu. Ačkoliv mají obě skupiny jiné potřeby, obě jsou pro lázně velmi důležité, proto je třeba udržet si jejich přízeň díky profesionálnímu přístupu zaměstnanců, vhodnému technickému vybavení a poskytnutí odborné lázeňské péče. Vyjednávací síla u komerční klientely je výrazně vyšší než u pacientů přes zdravotní pojišťovnu, jelikož ti se musí řídit indikačním seznamem lázní.

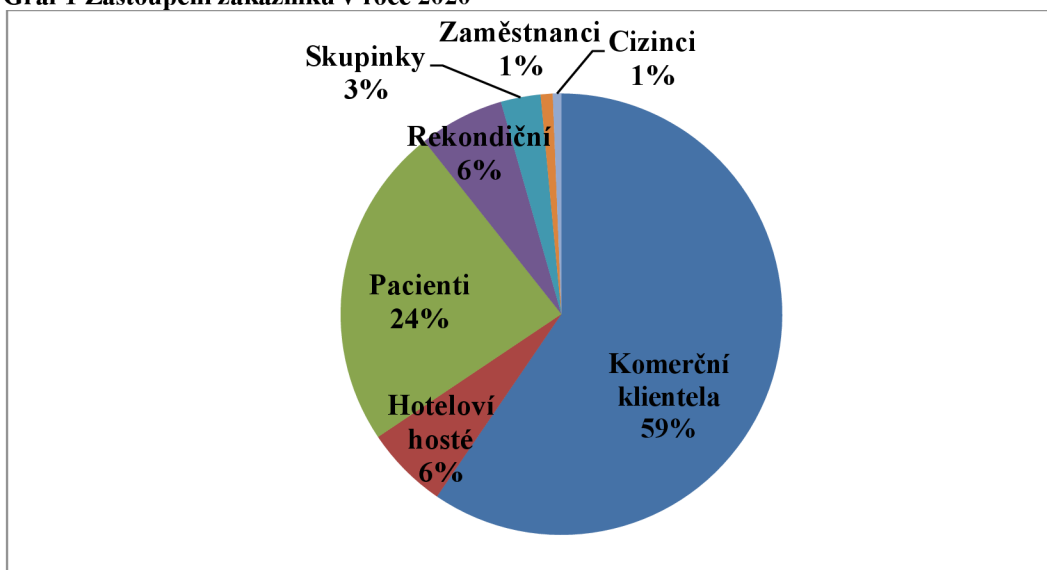
Tabulka 5 Typy zákazníků a jejich počty v letech 2016-2020

Typ zákazníků	2016	2017	2018	2019	2020
Komerční klientela	7 315	11 605	12 398	13 543	8 899
Hoteloví hosté	1 855	3 275	3 399	2 827	909
Pacienti	5 255	4 927	4 826	4 789	3 546
Rekondiční	1 510	1 038	2 238	2 506	933
Skupinky	1 483	924	912	830	435
Zaměstnanci	312	176	181	296	132
Cizinci	457	470	443	488	93
Celkový počet	18 187	22 415	24 397	25 279	14 947

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat Lázní Poděbrady, a.s.

Tabulka 5 ukazuje jednotlivé typy zákazníků a jejich pobyt. Z tabulky je patrný rostoucí trend celkové a komerční klientely, jejíž počet se zvyšoval až do loňského roku, kdy nastal výrazný pokles kvůli pandemii COVID-19. Celkový počet zákazníků klesl v loňském roce 2020 o více jak 10 000 zákazníků, což představuje pokles klientely o 40,8 %.

Graf 1 Zastoupení zákazníků v roce 2020



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat Lázní Poděbrady, a.s.

Z hlediska procentuálního zastoupení zákazníků v lázních byl analyzován rok 2020, který i přes probíhající pandemii COVID-19 dosáhl podobného rozložení zákazníků jako v předchozích letech. Graf 1 ukazuje, že drtivou většinu zákazníků tvoří již zmíněná komerční klientela. Hoteloví hosté je označení pro zákazníky, kteří využívají pouze ubytování v hotelu (např. při kongresech) bez léčebných/wellness služeb. Tito zákazníci se řadí rovněž do komerční klientely, a tudíž v roce 2020 tvořila komerční klientela 65 % návštěvnosti lázní. Druhou největší skupinu tvoří téměř jednou čtvrtinou zmínění pacienti přes zdravotní pojišťovny, jejichž počet je mírně klesající. V loňském roce ovšem tato skupina zaznamenala nejmenší pokles oproti předchozímu roku - „jen“ 26 %, naproti tomu komerční klientela klesla v porovnání s rokem 2019 o 40 % a zákazníci rekondičních (firemních) pobytů až o 63 %. Nejmenší pokles počtu pacientů v loňském roce byl způsoben zejména vládními nařízeními, neboť např. komerční klientela navštěvují lázně jako svou volnočasovou aktivitu (wellness) do lázní jet nemohla. Třetí skupinou jsou s 6 % právě rekondiční pobyty, jejichž zastoupení v předchozích letech sahalo spíše k 10 %.

Cílové skupiny zákazníků lze rozdělit nejen podle typu pobytu, ale rovněž podle věku - věkovou strukturu zákazníků znázorňuje tabulka 6, kde v posledním řádku je výraz „neurčeno“, což vyjadřuje klientelu, kterou lázně nedokázaly zařadit (pravděpodobně z důvodu absence údajů).

Tabulka 6 Počet zákazníků dle věku v letech 2016-2020

Věk	2016	2017	2018	2019	2020
do 3 let	30	15	21	38	36
4 - 10 let	232	163	213	250	194
11 - 18 let	549	527	546	538	327
19 - 30 let	562	894	872	846	313
31 - 50 let	3 515	4 368	5 211	5 059	2 257
51 - 65 let	5 150	5 790	6 703	7 203	4 502
nad 65 let	7 772	10 056	10 076	10 591	7 001
neurčeno	372	602	755	754	317
Celkem	18 187	22 415	24 397	25 279	14 947

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat Lázní Poděbrady, a.s.

Jednou z hlavních cílových skupin jsou senioři. Jak již výše bylo uvedeno, díky aktuálnímu stárnutí populace, přibývá lidí v poproduktivním věku, kteří lázně hojně navštěvují jako pacienti i jako samoplátci. Proto je velmi oblíbený Seniorský pobyt s lékařskou konzultací. Z tabulky 6 je patrné, že nejvíce zákazníků je starších 65 let a s klesajícím věkem klesá i počet zákazníků lázní. Další z nejoblíbenějších pobytů je Dámský víkend, z čehož logicky vyplývá druhá cílová skupina - ženy, které v této tabulce mohou spadat do dalších dvou nejpočetnějších skupin (tj. 31 - 65 let).

Dále se nabízí ještě rozdělení zákazníků dle národnosti. Lázně Poděbrady navštěvují zejména tuzemští zákazníci, zatímco zahraniční klientela tvoří minoritní podíl - obvykle okolo 6 %. Regionální klientelu tvoří ze 40 % klienti z Prahy a dále má největší zastoupení oblast Pardubic, Hradce Králové a Liberce. Značná část klientů z Prahy je jednak dána vzdáleností od Poděbrad (pouze 50 km po dálnici D11), ale také spoluprací s řadou pražských klinik a nemocnic, ze kterých pacienti po operacích přijíždí do lázní.

Lázně rovněž navštěvují velké firmy, z nichž lze zmínit společnost Škoda Auto, a.s., která využívá pro své zaměstnance rekondičních pobytů.

Noví (potenciální) konkurenti

Sílu zahrnující potenciální konkurenty je třeba posoudit z dvou hledisek. První se týká přímo lázní a problematiky s jejich založením. K založení léčebných lázní je nutné

splnit řadu (nejen legislativních) aspektů, jimiž je mj. zdroj přírodní léčivé vody, který je obtížné a nákladné nalézt. Proto je velmi pravděpodobné, že potenciální nový konkurent, který by chtěl založit nové lázně, by měl poměrně složitou situaci a vstup na tento trh by nebyl příliš snadný (ovšem ne nemožný). Lázně Poděbrady mají dlouholetou tradici a jsou oblíbené, tudíž hrozba potenciální konkurence ve formě nových lázní ve Středočeském kraji je poměrně nízká. Na druhou stranu hrozí konkurence např. v podobě wellness center, která mohou přilákat komerční klientelu. Potenciální konkurenti nemusí nabízet léčebné či rehabilitační služby, ale mohou se zaměřit na relaxaci a odpočinek zákazníků, k čemuž stačí např. masérský kurz.

Substituční produkty/slужby

V prvé řadě lázně nabízí lékařskou péči pacientům. Vzhledem k tomu, že pobyt v lázních není povinný, mohou se zákazníci uchýlit k substitučním službám. Jimi může být zejména (pravidelná) návštěva rehabilitačních klinik či fyzioterapeutů. Obě služby mohou být rovněž hrazeny zdravotní pojišťovnou a zákazník jich může využít v místě bydliště. V rámci komerční klientely je možnost substitučních služeb vyšší. Zákazníci mohou navštívit wellness hotely, zajít si na masáž či využít kosmetických služeb, což někomu jako forma relaxace vystačí. Hrozba substitučních služeb zejména u komerční klientely je proto poměrně vysoká.

4.6.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je charakterizováno jeho jednotlivými stěžejními faktory, které byly uvedeny a popsány v kapitole 3.3.2. Navíc je zde uveden faktor financí, jako jeden z důležitých činitelů podniku.

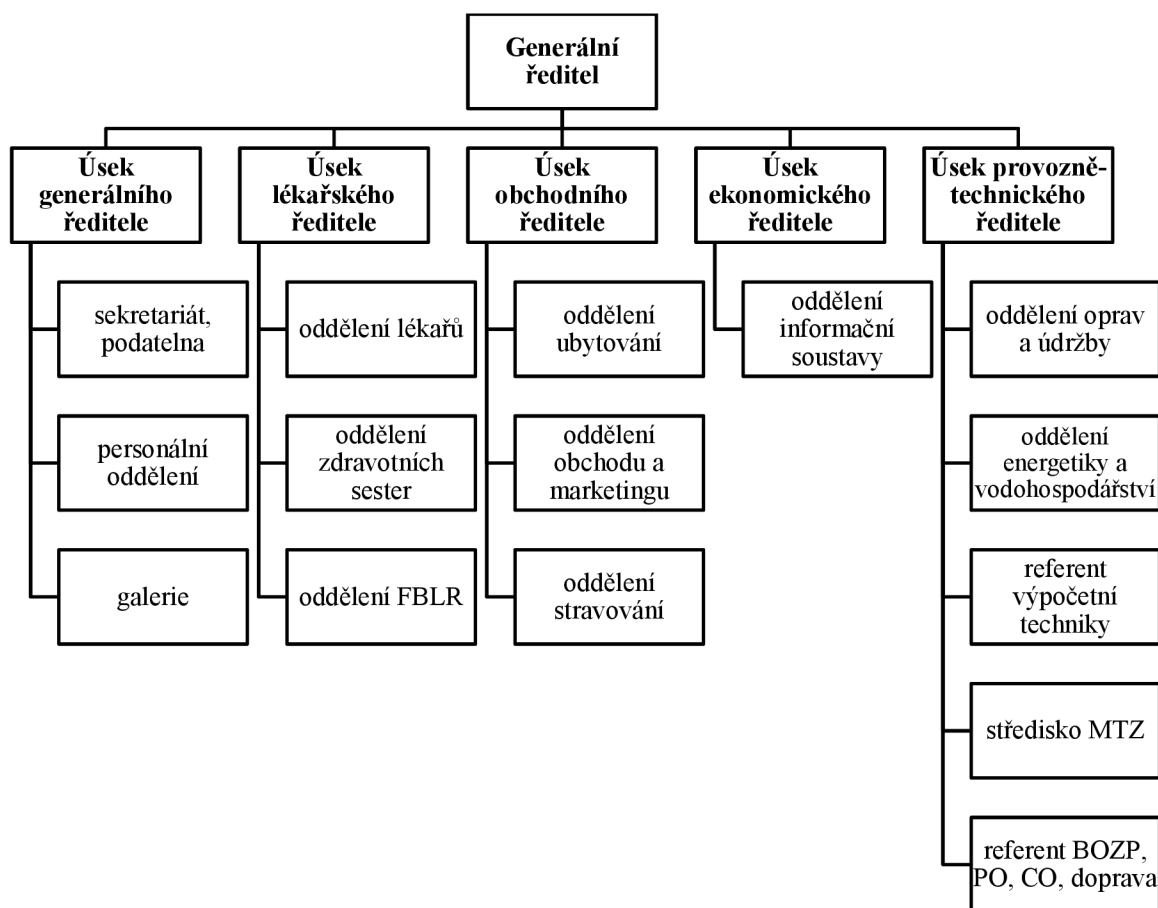
Firemní kultura a cíle firmy

Firemní kultura je souhrnem hodnot, zásad či přístupů společnosti, které mají vliv na zaměstnance, zákazníky i konkurenty. Lázně Poděbrady si zakládají na hodnotách, kterými jsou kvalitní služby, odborní zaměstnanci a jejich profesionální přístup, moderní technické vybavení, což vše přispívá ke spokojeným zákazníkům. Firemní kultura má vliv na strategii společnosti a podporuje rovněž její cíle. Cílem Lázní Poděbrady je nabídnout zákazníkům kvalitní péči zaměřenou na léčbu zmíněných indikací a stejně tak příjemné prostředí pro své zaměstnance.

Struktura organizace a lidské zdroje

Lázně Poděbrady jsou akciovou společností, proto nejvyšším orgánem je valná hromada. Statutárním orgánem je představenstvo, jehož tři členové řídí společnost a na jejichž činnost dohlíží dozorčí rada. Generálním ředitelem je Ing. Petr Valenta.

Strukturu organizace tvoří lidské zdroje - zaměstnanci, kteří jsou jedním z nejdůležitějších pilířů společnosti. Aktuálně je v Lázních Poděbrady zaměstnáno přes 300 lidí. Společnost je rozdělena do pěti úseků, které jsou navzájem provázané. Jedná se o úsek lékařský, obchodní, ekonomický, provozně-technický a v neposlední řadě úsek generálního ředitele. Organizační struktura lázní je znázorněna na obrázku 13.



Obr. 13 Organizační struktura Lázní Poděbrady, a.s.
Zdroj: Vlastní zpracování dle Lázně Poděbrady, a.s. (2020)

Fyzické zdroje a technologické schopnosti

Fyzické zdroje společnosti přímo souvisí s jejím technickým vybavením. Jak již bylo zmíněno, Lázně Poděbrady disponují řadou hmotného majetku, kterým jsou lázeňské

hotely, budovy a další. Společnost investuje do rekonstrukcí budov i do nákupu nového technického vybavení, což zlepšuje její konkurenceschopnost.

Finance

Finanční stránka podniku velmi rozhoduje o jeho současném i budoucím stavu. Lázně Poděbrady mají dlouholetou tradici a tabulka 7 ukazuje, že v posledních letech vykazují pravidelně zisk, který má mírně rostoucí tendenci. Výrazně nižší hospodářský výsledek v roce 2015 je dán zejména rozsáhlou investiční akcí v hodnotě 105 mil. Kč bez DPH spojenou s kompletní rekonstrukcí hotelu Libenský.

Tabulka 7 Hospodářský výsledek Lázní Poděbrady v letech 2016-2019

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Hospodářský výsledek (tis. Kč)	28 489	56 878	63 293	64 886	66 642

Zdroj: Vlastní zpracování dle Lázně Poděbrady, a.s. (1908-2021)

Za loňský rok 2020 data ještě nejsou publikována, ale lze předpokládat pokles tržeb přibližně o polovinu z důvodu pandemie COVID-19. Téměř celý březen a duben musely být Lázně Poděbrady uzavřeny a i následné pozvolné rozvolňování (a opět zpříšňování) mělo za důsledek pokles výnosů. V červnu 2020 ředitel lázní v rozhovoru pro Český rozhlas Region uvedl, že „z hlediska obratu a tržeb jsme přišli aktuálně už o cca 60 milionů korun a z hlediska dopadu do hospodářského výsledku je to přibližně na polovině této částky“. (Český rozhlas Region, 2020, online) Na druhou stranu Lázně Poděbrady nejsou přímo zaměřeny na zahraniční klientelu, proto loňské zavření hranic, a tudíž zastavení příjezdů cizinců do lázní (vyjma rezidentů v Čechách) nemělo na lázně takový dopad jako na lázně v pohraničních oblastech.

5 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

Výsledky této práce, které byly získány zejména pomocí analýz v praktické části a díky rozhovorům se zaměstnanci lázní, jsou shrnuty pomocí SWOT analýzy. Jsou zde zahrnuty veškeré faktory, kterými se autorka ve výzkumu zabývala, od informačních systémů lázní, přes jejich komunikační prostředky až po vnitřní a vnější prostředí lázní. Jednotlivé faktory jsou blíže specifikovány níže pod tabulkou. Následují návrhy doporučení.

5.1 SWOT analýza

Tabulka 8 SWOT analýza Lázní Poděbrady, a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- Dlouholetá tradice a dobrá image- Poloha- Přírodní léčebný zdroj- Široká škála pobytů- Různá klasifikace hotelů- Segmenty zákazníků- Kulturní akce a programy- Komunikační prostředky- Kvalifikovaný personál- Smlouvy se zdravotními pojišťovnami- Vlastní provozy- Technické vybavení a rekonstrukce- Stabilní hospodářský výsledek	<ul style="list-style-type: none">- Stávající IS- Provázanost IS- Jazykové mutace webu- Sociální sítě- Podíl zahraniční klientely- Konkurenceschopnost restaurací
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- Zavedení nového IS- Čipový systém- Investice- Event marketing- Věková struktura populace- Trend wellness- Zájem lidí o své zdraví- Regionální klientela- Kongresový cestovní ruch	<ul style="list-style-type: none">- Legislativní opatření- Ekonomické faktory- Nezaměstnanost- Konkurence- Recenze- Ztráta partnerů- Nevhodná volba IS

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Dlouholetá tradice a dobrá image - Lázně Poděbrady se pyšní více jak 112letou tradicí a udržují si dobré jméno. Jsou všeobecně známé (nejen díky svému sloganu) léčbou srdečních onemocnění, ale zaměřují se i na další indikace (léčba pohybového aparátu, oběhového systému a další).

Poloha - mají výhodné umístění, pouze 50 km od Prahy po dálnici. Stejně tak poloha samotných lázní je přímo v centru Poděbrad na lázeňské kolonádě.

Přírodní léčebný zdroj - unikátním léčebným zdrojem je minerální voda Poděbradka využívaná zejména k uhlíčitým koupelím. Lázně mají v majetku tři vrty Poděbradky, díky čemuž nejsou odkázány na jejich dodavatelích.

Široká škála pobytů - v nabídce lázní je na výběr z velkého množství pobytů, které jsou především léčebné. Kromě pobytů určených pro pacienty v rámci komplexní či příspěvkové lázeňské péče, je možné využít i wellness pobytu, který si zákazník hradí sám. Stejně tak firmy mohou pro své zaměstnance využít rekondičních pobytů. Dále jsou v nabídce pobyty pro ženy, muže, páry, seniory, pobyty týdenní a víkendové či pobyt na míru dle přání zákazníka.

Různá klasifikace hotelů - zákazník si může vybrat úroveň lázeňského ubytování, neboť lázně disponují čtyřmi 4* hotely a třemi 3* hotely. Dále rehabilitační centrum Máj je určeno pro pacienty po operacích srdce a dětem Léčebna Dr. Filipa.

Segmenty zákazníků - Lázně Poděbrady se zaměřují na všechny segmenty zákazníků a každý rok jsou v návštěvnosti zastoupeny všechny věkové kategorie. Pro seniory existuje speciální seniorský pobyt, který patří k nejoblíbenějším. Pro všechny věkové kategorie jsou určeny např. pobyty Dámský víkend či lázně na týden. Dětem od 3 do 18 let slouží Léčebna Dr. Filipa.

Kulturní akce a programy - návštěvníci mají možnost bohatého kulturního programu. Pravidelně jsou pořádány taneční večery s živou hudbou, lázeňský ples, divadelní představení, výstavy. Kulturní akce jsou často podpořeny účastí známé osobnosti.

Komunikační prostředky - aktivní komunikace s veřejností pomocí vícera nástrojů. Webové stránky jsou stěžejním nástrojem a jsou aktuální, uživatelsky přívětivé, se všemi informacemi, které zákazník potřebuje. Online inzerce probíhá zejména formou PPC reklamy přes internetový portál Seznam.cz, a tím vhodně oslovuje českou klientelu. Podpora prodeje je rovněž velmi využívaná a její formou lázně nabízí nejvýhodnější slevy pro zákazníka. Dále mají pro zákazníky svůj věrnostní program.

Kvalifikovanost personálu - odborný, kvalifikovaný, vstřícný (nejen) lékařský personál. Ve velké části recenzí dostupných na webových stránkách lázní je zmínka o milém, ochotném a profesionálním přístupu personálu.

Smlouvy se zdravotními pojišťovnami - Lázně Poděbrady mají smlouvu se všemi zdravotními pojišťovnami. U komplexní a příspěvkové lázeňské péče tudíž zákazník není vázán na spolupráci se zdravotní pojišťovnou a lázně mohou navštívit klienti všech pojišťoven.

Vlastní provozy - lázně vlastní své ubytovací prostory, restaurační zařízení, balneo provozy, galerii, kongresové prostory, prádelnu i lékárnu.

Technické vybavení a rekonstrukce - vhodné a moderní technické vybavení balneo provozu, wellness centra. Lázně investují do řady svých objektů a v posledních letech prošly celkovou rekonstrukcí hotely Libenský a Bellevue Tlapák, balneo provoz, který je v novém Hotel Chariclea a aktuálně probíhá renovace zahrady hotelu Zámeček.

Stabilní hospodářský výsledek - v posledních letech lázně vykazují zisk, který má mírně rostoucí tendenci (hospodářský výsledek za rok 2020 významně ovlivní pandemie COVID-19).

Slabé stránky

Stávající IS - aktuálně používaný lázeňský IS Deneb nepatří k nejvhodnějšímu řešení pro lázně. Řada zaměstnanců je se systémem nespokojena pro jeho pomalost či složitost získávání statistik. Kromě uživatelské nespokojenosti systém neobsahuje některé z důležitých modulů a funkcí, které jsou pro lázně potřebné - např. stravovací agendu,

modul dietní sestry, manažerský reporting. Lázně v něm navíc ani nevedou lékařskou agendu, která je řešena lokálně a není tudíž součástí IS Deneb.

Provázanost IS - Hlavní nevýhoda IS Deneb spočívá v jeho nepropojení a neprovázanosti s dalším systémem lázní. Lázně Poděbrady vedou ekonomickou a účetní agendu v IS ABRA, přičemž zaměstnanci musí často čekat např. na propsání platby v tomto systému, než se v IS Deneb platba zobrazí jako zaplacená. Další nevýhoda je v přístupu zaměstnanců do systému, kdy lékaři a stravovací úsek do IS Deneb přístup nemají.

Jazykové mutace webu - webové stránky nabízí 14 jazykových mutací (a češtinu), což ovšem neznamená, že jsou kvalitně zpracovány. Všechny jazyky kromě angličtiny, němčiny a ruštiny nabízí pouze základní informace o lázních (pár vět) a zbytek webu je automaticky v angličtině. Ovšem i text v již zmíněných třech jazycích je značně omezen. Nejsou zde přeloženy např. informace o příjezdu/odjezdu, pokoji, stravování, procedurách apod., což potenciálního zákazníka pochopitelně zajímá. Rovněž je matoucí částečný překlad, kdy v průběhu objednávky v cizím jazyce je i tak část textu uvedena v češtině. Stejně tak aktuální informace (např. spojené s opářeními COVID-19, které jsou v češtině pravidelně podávány) nejsou v žádném z cizích jazyků uvedeny.

Sociální síť - je sice pozitivní, že lázně mají několik sociálních sítí, na kterých jsou aktivní (zejména Facebook a Instagram), nutno ovšem podotknout, že typy jednotlivých příspěvků se z velké části typově opakují. Jedná se o různé příspěvky podněcující zákazníka k návštěvě lázní, což je pochopitelné, ovšem pro zákazníka ne vždy zajímavé a poutavé. Youtube a Twitter, kde mají účet také, není využíván téměř vůbec.

Podíl zahraniční klientely - zahraniční klientela tvoří menšinový podíl - kolem 6 %.

Konkurenceschopnost restaurací - lázně mají celkem 5 restaurací/kaváren. Čtyři z nich se nachází přímo na lázeňské kolonádě, kde je ovšem celá řada dalších restauračních zařízení. V porovnání právě s těmito zařízeními mají lázeňská zařízení výrazně nižší návštěvnost a tím konkurenceschopnost. U místních obyvatel to je dáno tím, že lázeňské restaurace a kavárny považují jen pro pacienty lázní a zákazníci lázní

mají na výběr ze značného množství konkurenčních podniků, a tak lázeňské a konkurenční podniky střídají.

Příležitosti

Zavedení nového IS - investice do nového lázeňského IS je pro lázně velkou příležitostí, protože nový IS může zaměstnancům usnadnit práci, ušetřit čas a celkově pomoci k lepšímu a efektivnějšímu chodu lázní.

Čipový systém - s novým IS souvisí čipový systém, který lázně mají hardwarově již „přidělaný“ a jeho příležitostí je právě propojení s novým IS.

Investice - udržení si stálou ne/pravidelnou tendenci investic do léčebného vybavení, modernizace provozů, rekonstrukcí, což vše zlepšuje postavení lázní a následnou spokojenost zákazníků.

Event marketing - zachovat kulturní akce a doprovodné programy, které lázně pořádají.

Věková struktura populace - aktuální demografické stárnutí populace a zároveň zvyšující se průměrná délka života nahrává zvýšenému podílu zákazníků v poproduktivním věku. V Lázních Poděbrady patří tato skupina již teď k nejpočetnější a v budoucnu by se mohla ještě zvyšovat.

Trend wellness - v posledních letech jsou na vzestupu wellness pobyty, kterých využívá převážně komerční klientela lázní. Tento trend má oproti předchozímu bodu příležitost zvyšovat počet zákazníků zejména v produktivním věku, do kterého značná část komerční klientely spadá.

Zájem lidí o své zdraví - v současné době stále více lidí dbá o péči o své zdraví, zdravý životní styl, relaxaci apod., proto je pro lázně šance právě ve vhodné nabídce wellness pobytů.

Regionální klientela - Lázně Poděbrady jsou největšími lázněmi ve středních Čechách, čehož je možné využít a zaměřit se na klientelu z regionu.

Kongresový cestovní ruch - lázně disponují prostory k pořádání konferencí, kongresů a dalších kulturních akcí.

Hrozby

Legislativní opatření - politické a další legislativní faktory: zpřísnování hygienických opatření, změna indikačního seznamu, změna úhrad lázeňské péče zdravotními pojišťovnami a další.

Ekonomické faktory - např. zvýšení snížené sazby DPH na určité lázeňské služby, čímž by došlo ke zdražení těchto služeb.

Nezaměstnanost - s rostoucí nezaměstnaností se snižuje počet lidí, kteří si pobyt v lázních mohou dovolit, protože se jim snižují finanční příjmy, které vynaloží jen na nezbytné výdaje.

Konkurence - lázně s léčbou stejných indikací a (především) soukromé subjekty, které lázněmi jako takovými nejsou, ale nabízejí wellness, léčebné a rehabilitační služby, které odlákají lázním zákazníky.

Recenze - negativní recenze na internetu (které mohou být i nepravdivé, nepodložené apod.), po jejichž přečtení si potenciální zákazník může návštěvu lázní rozmyslet.

Ztráta partnerů - spolupráce s partnerskými společnostmi přináší lázním řadu nových zákazníků, proto ukončení partnerství je o ně připraví.

Nevhodná volba IS - nový IS představuje značnou investici, proto jeho nevhodná volba je finančním rizikem, které by se nevyplatilo.

5.2 Návrh doporučení

- **Informační systémy**

Jednou z hlavních slabín Lázní Poděbrady je jejich stávající IS, proto prvním doporučením pro zvýšení konkurenceschopnosti lázní je **výběr a zavedení nového IS**. Lázně využívají dva IS - lázeňský Deneb a ekonomický ABRA, přičemž změna by se měla týkat obou systémů či alespoň jednoho - systému Deneb. IS Deneb je vhodnější

pro menší lázně s nižší kapacitou než mají Lázně Poděbrady, proto je změna IS na místě. Nový systém by měl umět nové funkce jako např. hromadné odesílání sms (např. při technické poruše v lázních), odeslání rozpisu procedur ještě před příjezdem zákazníka, upozornění na narozeniny zákazníka a především celkovou provázanost systému tak, aby všichni příslušní zaměstnanci měli přístup ke všemu potřebnému. Lázně také chtějí zavést čipový systém pro zaměstnance i zákazníky, který by se měl s novým systémem propojit. V současné době již lázně zvažují změnu IS a v úvahu přichází následující systémy: Lauryn, GubiSPA nebo AC Pramen, které jsou níže stručně popsány, aby je bylo možné porovnat. Informace vycházejí z webových stránek systémů - Lauryn (2021), GubiSPA (2015) a Autocont (2020). Všechny tři systémy jsou stejně jako IS Deneb lázeňské systémy určené speciálně pro lázně a další lázeňská, hotelová a wellness zařízení.

IS Lauryn nabízí komplexní řešení procesů a obsahuje pět hlavních částí - ubytovací, zdravotní, rehabilitační, stravovací a skladovou agendu a manažerský reporting. V rámci těchto agend existuje celá řada dalších dílčích modulů jako např. recepce, drobný prodej, směnárna, restaurace, dietní sestra, controlling atp. V rámci skladové agendy nabízí nejen sklad léčiv jako je tomu v případě systému Deneb, ale i sklad potravin a dalších materiálů. Zahrnuje také manažerský IS, který pomáhá při manažerském rozhodování, neboť analyzuje obsazenost, finanční výkonnost a další reporty jednotlivých subsystémů. Lauryn uvádí i ekonomickou agendu, která ovšem zahrnuje pouze spojení provozní agendy a účetních dokladů s ekonomickým systémem, kterým Lauryn není.

IS GubiSPA je celkové řešení pro lázeňské společnosti - lázně, hotely a wellness. Společnost nabízí čtyři hlavní produkty - hotel, medical (pro rehabilitační provozy), wellness (pro balneo provozy) a F&B (pro restaurační provozy). Dále poskytuje dalších deset modulů: recepce a ubytovací kancelář, lékař a rehabilitační sestra, dietní sestra, laboratoř, vyúčtování zdravotních pojišťoven, wellness, časování procedur, restaurace, sklad léků a sklad potravin. Samostatný modul laboratoř podporuje práci v laboratoři lázni (příp. v externí laboratoři) a spravuje veškerá laboratorní vyšetření (žádanky, výsledky, distribuci výsledků). Modul restaurace uvádí souhrny pro číšníky (denní obrat, stav skladu) i pro vedoucí (celkový přehled o provozu) a přehledy o spotřebě

surovin. Zvláštní modul patří zdravotním pojišťovněm a zabývá se zejména evidencí diagnóz, indikací, návrhy pojišťoven i vyúčtováním pro pojišťovny. V GubiSPA je možné také získat přes 50 statistik a grafických ukazatelů, která pomáhají při práci manažerům. Stejně jako IS Lauryn nevede samostatný modul ekonomika a umožňuje propojení IS s externím ekonomickým/účetním systémem. Konkrétně nejlépe funguje v propojení s IS Helios.

Společnost Autocont působící v oblasti informačních a komunikačních technologií nabízí **IS AC Pramen**, který je určen pro lázně, hotely a wellness zařízení. Systém je založen na bázi Microsoft Dynamics 365 Business Central a pomáhá zabezpečovat chod lázní. Systém disponuje provázaností jednotlivých provozních a lékařských agend s ekonomikou a nabízí tak komplexní řešení pro podnik. AC Pramen má několik modulů, které zahrnují všechny oblasti lázní - ubytování, stravování, recepce, procedury a úsek lékařů, sester i manažerů podniku. Ubytovací agenda má k dispozici kompletní evidenci hostů včetně historických záznamů (v případě opakovaného pobytu hosta), kapacity vybavení a rezervací ubytovacích kapacit. Rozpis procedur umožňuje plánovat procedury tak, aby pacientovi plynule navazovaly časově (i v případě páru, aby měly procedury ve stejný čas) i lokalitou (bez zbytečného přesouvání se mezi lázeňskými domy) a zároveň aby byly efektivně využívány kapacity a vytíženost lázeňských zařízení i personálu. Stravovací agenda zohledňuje dietní omezení zákazníků, ale i ekonomický provoz restaurací. Vedle zdravotní agendy podporující práci (dietních) sester a lékařů je AC Pramen velmi přínosný i pro pracovníky finančního oddělení či manažery společnosti. Díky modulům ekonomika a finanční management a controlling jsou k dispozici aktuální analýzy umožňující rychlé/pružné rozhodování manažerů a hodnocení a řízení ekonomiky provozu lázní.

Tabulka 9 Porovnání systémů Deneb, Lauryn, GubiSPA a AC Pramen

Modul/IS	Deneb	Lauryn	GubiSPA	AC Pramen
Ubytovací agenda	✓	✓	✓	✓
Recepce	✓	✓	✓	✓
Zdravotní agenda	✓	✓	✓	✓
Rozpis procedur	✓	✓	✓	✓
Dietní sestra		✓	✓	✓

Stravovací agenda		✓	✓	✓
Skladová agenda	✓*	✓	✓	✓
Pokladna	✓	✓	✓	✓
Směnárna	✓	✓	✓	✓
Manažerský reporting		✓	✓	✓
Ekonomika				✓

*IS Deneb disponuje pouze modulem Sklad léčiv (ostatní IS i skladem potravin a dalším)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Deneb (2015), Lauryn (2021), GubiSPA (2015) a Autocont (2020)

Tabulka 9 porovnává využívaný systém Lázní Poděbrady Deneb s možnými systémy Lauryn, GubiSPA a AC Pramen, které by jej mohly nahradit. Záměrně v porovnání není uveden IS ABRA, který lázně rovněž využívají, neboť se nejedná o lázeňský IS, kdežto v případě všech IS v tabulce ano. Z tabulky je patrné, že aktuálnímu systému Deneb řada funkcí chybí a jelikož jsou pro chod lázní velmi důležité je třeba je zajistit jinak/jinde. Oproti tomu IS Lauryn, GubiSPA a AC Pramen mají znatelně více modulů a funkcí. AC Pramen disponuje všemi zmíněnými funkcemi včetně ekonomiky, kterou Lauryn a GubiSPA jako samostatný modul nenabízí. Lázně Poděbrady proto mohou využít AC Pramen jako komplexní řešení všech oblastí lázní nebo zvolit jeden ze systémů Lauryn či GubiSPA a propojit ho se stávajícím systémem ABRA. Z hlediska funkcionalit by mělo dojít k usnadnění mnoha procesů, ovšem není to jediné hledisko, které je třeba zvážit. Jedná se i např. o uživatelskou přívětivost (která si je do jisté míry podobná nejrůznějším grafickým, tabulkovým zobrazením i možností vlastního nastavení všech systémů), servisní podporu, používané technologie a další. V neposlední řadě je pro lázně stěžejní finanční stránka, neboť se jedná o nákladnou investici, kterou je třeba dobře zvážit, aby se nový IS vyplatil. Kalkulace ovšem nejsou veřejně dostupné a jsou poskytnuty až vážným zájemcům, proto zde nemohou být zohledněny.

- **Webové stránky**

Webové stránky lázní jsou uživatelsky přívětivé, aktuální, přehledně zpracované, což je třeba udržet minimálně na stávající úrovni a navíc stránky více přizpůsobit pro zahraniční klientelu. Pravděpodobně není nutné mít tolik variant **jazykových mutací** -

např. asijské jazyky, většinu evropských, příp. slovenštinu. V první řadě by se chtělo zaměřit na tři jazyky lázní, které nejvíce osloví zahraniční klientelu - angličtinu, němčinu a ruštinu. Angličtinu jako celosvětový jazyk by mělo být schopno využít nejvíce lidí, a proto zejména do angličtiny by mělo být přeloženo daleko více věcí. Potenciálního zákazníka nezajímá jen cena pobytu, seznam procedur či kolik pokojů má daný hotel (a pravděpodobně ani kdo balíček procedur sestavil), ale jak jednotlivé procedury probíhají, jaké je vybavení pokoje, jakou formou stravování atp. Kromě angličtiny je důležitá i němčina a ruština, do kterých by se daly podobné informace rovněž přeložit. Do ostatních jazyků (zejména francouzština, španělština, portugalská, čínština) by chtělo přeložit alespoň základ, který je nyní u hlavních třech jazyků, případně pokud to pro lázně není stěžejní (i tak tím dostatečně neosloví určené segmenty), raději tam tyto jazyky nedávat, neboť v reálu se text do zmíněných jazyků nepřeloží (vyjma úvodních pár vět). V poslední řadě chce sjednotit text tak, aby část nebyla v cizím jazyce a určité části v češtině.

- **Ostatní doporučení**

Lázně Poděbrady mají několik **sociálních sítí**, na kterých jsou poměrně aktivní - Facebook, Instagram. K zaujetí zákazníků by bylo vhodné alespoň občas změnit typ příspěvků a zákazníkům nabídnout např. nějakou soutěž, do které by se mohli zapojit či video, jak probíhají některé z procedur. Stejně tak mohou lázně využít formu anket, díky čemuž získají vazbu a názor zákazníků.

Lázně se již teď věnují **event marketingu** a kulturní akce zveřejňují právě na svých webových stránkách a sociálních sítích, v čemž je třeba pokračovat. Ačkoliv nyní situace s COVID-19 kulturním akcím příliš nenahrává, po zlepšení situace je doporučeno se ubírat tímto směrem. Jakýkoliv kulturní program je vítaným zpestřením pro zákazníky, kteří se i díky tomu mohou rozhodnout lázně navštívit. Přínosné pro obě strany bude rovněž spojení lázeňského pobytu s koncertem/představením/plesem, které bude mít zákazník v ceně. Velkým lákadlem jsou také známé osobnosti/celebrity, které svou účastí akci podpoří.

Lázně Poděbrady jsou největší ve středních Čechách, proto lze této skutečnosti využít a zacílit na **regionální klientelu**. Kvůli blízké vzdálenosti od Prahy se nabízí zaměření

se na ni a okolí, ať už propagačními letáčky v metru, turistických a informačních centrech, (nejen) spolupracujících pražských klinikách a nemocnicích nebo třeba upoutávkou na lázně v regionální televizi Praha TV (pro Prahu a Středočeský kraj). Z tisku je možné využít deník Metro, který vychází nejen v Praze ale i v dalších 50 městech.

Zahraniční klientela tvoří v lázních malý podíl, a ačkoliv jsou lázně zaměřeny především na tuzemskou klientelu, její podíl by se dal alespoň částečně zvýšit. Lázně se v zahraničí samy příliš nepropagují a spíše využívají služeb cestovních kanceláří, jejichž počet by se dal zvýšit s konkrétním zaměřením na určitou zemi. Nejčastěji jezdí do lázní zákazníci z Německa, Ruska a Slovenska, u nichž by se dala propagace ještě zvýšit. Potenciál mají ale i asijské země - zejména Čína a Korea, na jejichž oslovení by bylo potřeba navázat spolupráci s další cestovní kanceláří zaměřující se na tyto země a nabízející konkrétně sestavené zájezdy pro tuto klientelu - včetně pobytu v Lázních Poděbrady.

Jednou ze slabých stránek jsou restaurace, u nichž je nutné zvýšit jejich konkurenceschopnost. Lázně mají v plánu investici do gastronomického úseku, u které je ale potřeba docílit celkové **modernizace restaurací a kaváren**. Jednotlivá zařízení jsou nyní spíše staršího stylu, což může vyhovovat klientům v poproduktivním věku, ovšem je třeba myslet i na mladší klientelu, která by zajisté modernizaci uvítala. Nemusí se samozřejmě jednat o modernizaci a kompletní rekonstrukci všech restauračních zařízení, ale alespoň některých, aby si každý segment zákazníků mohl vybrat. Co se týká restaurací - a zejména těch restaurací a jídelen, kde se stravují zákazníci a pacienti lázní při polopenzi apod., rozhodně by chtělo zaměřit se na stravu, protože bývá-li v recenzích uvedena nějaká kritika, často je zmíněna právě strava (ať už oprávněně nebo ne).

Lázně Poděbrady rovněž plánují rekonstrukci Kongresového centra Lázeňská kolonáda, které by mělo také projít celkovou modernizací. Nově zrekonstruované centrum se může zaměřit na **kongresový cestovní ruch** a nejlépe poslouží jako hlavní prostor pro konání kulturních akcí, ať už pořádaných přímo lázněmi či jinými subjekty, kteří si centrum mohou pronajmout. Stejně tak mohou být prostory kongresového centra nabízeny v rámci rekondičních pobytů a být tak využity firmami.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá vlivem informačních a komunikačních technologií na konkurenceschopnost Lázní Poděbrady, a.s. V první části práce byla rozebrána teoretická východiska, na která volně navázala praktická část, kde byl proveden výzkum formou rozhovorů se zaměstnanci lázní. Cílem diplomové práce je analyzovat vliv informačních a komunikačních technologií na konkurenceschopnost Lázní Poděbrady, a.s. Díky provedenému výzkumu byl cíl práce naplněn a podařilo se nalézt odpovědi na výzkumné otázky, stanovené na začátku práce, jejichž odpovědi jsou uvedeny v následující části:

- **Jaká je úroveň konkurenceschopnosti Lázní Poděbrady?**

Lázně Poděbrady jsou konkurenceschopné, neboť se specializují na léčbu srdečních onemocnění, čímž jsou známé především, stejně tak na léčbu pohybového ústrojí, oběhového systému, cukrovky a dalších. Zaměřují se také na wellness pobyty, po nichž roste poptávka. Konkurenční výhodou je jejich dlouholetá tradice, dobrá image, široká nabídka služeb pro všechny segmenty zákazníků i skutečnost největších lázní ve středních Čechách.

- **Jak informační a komunikační technologie mohou ovlivnit konkurenceschopnost Lázní Poděbrady?**

Stejně jako všechny podniky musí Lázně Poděbrady řešit řadu důležitých záležitostí, při jejichž rozhodování mohou pomoci IS, které usnadňují práci zaměstnanců a díky kterým lze efektivně řídit chod lázní. Skrze komunikační technologie lázně mohou oslovit vhodné segmenty zákazníků a zvýšit svou konkurenceschopnost. Online prostředky mohou cílit na mladší klientelu a na ty segmenty zákazníků, kteří je „sledují“ na sociálních sítích, a tudíž je osloví zvýhodněné nabídky. Tradiční komunikační prostředky mohou oslovit širokou veřejnost a tím přilákat nové segmenty zákazníků.

- **Jaké informační a komunikační technologie používají Lázně Poděbrady?**

Lázně Poděbrady mají dva IS - lázeňský systém Deneb, díky kterému spravují zejména evidenci ubytování a procedur. S IS Deneb je mnoho zaměstnanců nespokojeno, neboť

neobsahuje veškeré potřebné funkcionality a není vhodně propojen s dalším IS. IS ABRA slouží pro vedení ekonomické a účetní agendy a zaměstnanci jsou s ním spokojeni více. Z komunikačních prostředků s veřejností lázně využívají několika forem. Z tradičních komunikačních prostředků se věnují přímému marketingu, rozhlasové a televizní reklamě, podpoře prodeje a public relations. Z těchto forem patří k neúčinnějším podpora prodeje díky nejrůznějším slevám, zvýhodněným pobytům a věrnostním programům a public relations kvůli pořádání kulturních akcí a doprovodných programů. V online světě oslovují přes online inzerci (např. PPC reklama na Seznam.cz) a přes webové stránky, které jsou uživatelsky přívětivé a obsahují veškeré potřebné informace a přes sociální sítě, na kterých jsou lázně aktivní, ovšem příspěvky nejsou vždy pro zákazníka poutavé.

Na základě výsledků diplomové práce je zapotřebí, aby si lázně udržely konkurenční výhodu, dobrou image i kvalitu služeb, čehož si jsou vědomy a snaží se přicházet s nejrůznějším modernizacemi a investicemi. Aby zvýšily svou konkurenceschopnost, mj. již zvažují změnu IS, který patří k slabým stránkám lázní, neboť mu chybí řada funkcionalit a není vhodně provázán s dalším IS. Rovněž je důležité, aby se zaměřily i na další slabé stránky, které byly zjištěny díky provedenému výzkumu a reflektovaly/implementovaly navržená doporučení.

Je ovšem nutné upozornit, že výzkum byl proveden na relativně malém výzkumném vzorku. Lze předpokládat, že v případě rozsáhlejšího výzkumného vzorku jednak s dalšími respondenty lázní, ale především s jejich zákazníky by bylo možné získat další informace a jiný pohled na situaci. Zejména pokud by byli osloveni zákazníci, byl by získán pohled „z druhé strany“ oproti zaměstnancům lázní. Tento pohled ovšem nemohl být získán, zejména z důvodu pandemie COVID-19, neboť návštěvnost lázní byla často omezena pouze na pacienty (bez komerční klientely), a tak by nebylo možné oslovit veškeré segmenty zákazníků. Nabízí se proto další výzkum z pohledu zákazníků. Z hlediska IS byly zmapovány současné systémy lázní a dále byly porovnány potenciální IS, u nichž by bylo možné provést hlubší analýzu.

Diplomová práce a především její výzkum v praktické části je určena společnosti Lázně Poděbrady, pro jejíž vedení může sloužit jako metodický materiál. Práce je rovněž určena všem, kteří se zajímají o ICT zejména v souvislosti s lázeňstvím.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

- [1] BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2279-5.
- [2] BLAŽEK, Ladislav. *Konkurenční schopnost podniků: (primární analýza výsledků empirického šetření)*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4456-2.
- [3] ČECH, Pavel a Vladimír BUREŠ. Software pro manažery. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-597-9.
- [4] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci za období 2019*. Praha: Český statistický úřad, 2019. ISBN 978-80-250-2960-2.
- [5] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- [6] DROBNÁ, Daniela a Eva MORÁVKOVÁ. *Cestovní ruch: pro střední školy a pro veřejnost*. 2., upr. vyd. Praha: Fortuna, 2010. ISBN 978-80-7373-079-6.
- [7] HADRABA, Jaroslav. Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. Vysokoškolské učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 80-86473-89-9.
- [8] HOMMEROVÁ, Dita. CRM v podnikových procesech. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.
- [9] CHROMÝ, Jan. *Informační a komunikační technologie pro hotelnictví a cestovní ruch*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2008. ISBN 978-80-86578-76-7.
- [10] KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- [11] KNOP, Karel. *Lázeňství: ekonomika a management*. Praha, 1999. ISBN 80-7169-717-6.
- [12] KOTLER, Philip, Václav DOLANSKÝ a Stanislav JURNEČKA. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

- [13] KYNCLOVÁ, Jaroslava a Eva KARÁSKOVÁ. Marketing a management: pro střední a vyšší hotelové školy. Praha: Fortuna, 2009. ISBN 978-80-7373-061-1.
- [14] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [15] MOLNÁR, Zdeněk. Podnikové informační systémy. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04380-6.
- [16] PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84148-7.
- [17] ROBEK, Antonín. Lázně Poděbrady 1908-1978: historický nástin. Poděbrady: Polabské muzeum, 1978. Práce (Polabské muzeum (Poděbrady, Česko)).
- [18] VÁCHA, Petr a Jiří STEGBAUER. *Poděbrady: město mého srdce = the town of my heart*. Praha: Ostrov, 2006. ISBN 80-862-8948-6.
- [19] WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0569-9.

Internetové zdroje:

- [20] ABRA: *Informační systém a ERP pro každou firmu* [online]. c2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.abra.eu/>
- [21] APAS: *Co je to komunikace* [online]. c2020 [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/komunikace/>
- [22] ASOCIACION EUROPEYOU: *What is Information and Communication Technology?* [online]. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <http://europeyou.eu/es/what-is-information-and-communication-technology/>
- [23] AUTOCONT: *Dynamics 365 - Lázeňství* [online]. c2020 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.acdynamics365.cz/oborove-reseni/lazenstvi>
- [24] BUSINESS JARGONS: Internal Environment [online]. Nedatováno [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: <https://businessjargons.com/internal-environment.html>
- [25] COLORWHISTLE: *GDS, CRS, OTA, Travel Metasearch Engines – What's the Difference?* [online]. 2021a [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://colorwhistle.com/gds-ota-travel-meta-searchengines/>

- [26] COLORWHISTLE: *What Is a Computer Reservation System?* [online]. 2021b [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://colorwhistle.com/computer-reservation-system/>
- [27] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. 2021b [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- [28] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Podíl nezaměstnaných osob v prosinci 2020 ve Středočeském kraji* [online]. 2021a [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/podil-nezamestnanych-osob-2020-ve-stredoceskem-kraji>
- [29] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Podniky a ICT - Slovník pojmů* [online]. 2019 [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podniky-a-ict-slovník-pojmu>
- [30] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Statistická ročenka Středočeského kraje 2020* [online]. 2020 [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122245245/33011020.pdf/48caf68b-771a-4aa2-928e-e8d6b5b3c89a?version=1.1>
- [31] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Věková struktura k 31. 12. 2019 Česká republika* [online]. 2019 [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>
- [32] DENEb: *Informační systémy, software, poradenství* [online]. c2015 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.deneb.cz/index.html>
- [33] DSL.CZ: *Chcete být produktivnější v týmové práci? Stáhněte si Slack* [online]. 2019 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.dsl.cz/clanky/chcete-byt-produktivnejsi-vtymove-praci-stahnete-si-slack>
- [34] DŮVĚRYHODNÁ FIRMA: *Analýza konkurence – nezbytnost pro úspěšné podnikání* [online]. 2019 [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <https://www.duveryhodnafirma.cz/analyza-konkurence/>
- [35] EUROPEAN COMMISSION: *EACEA National Policies Platform, Eurydice* [online]. 2019 [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs

- [36] GEEGKSFORGEEKS: *Components Of Information System* [online]. 2019 [cit. 2020-11-01]. Dostupné z: <https://www.geeksforgeeks.org/components-of-information-system/>
- [37] GREGERSEN, Erik. *BRITANNICA: 5 Components of Information Systems* [online]. 2019 [cit. 2020-11-01]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/list/5-components-of-information-systems>
- [38] GUBI: *Lázně* [online]. c2015 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <http://www.gubi.cz/produkty/lazne>
- [39] CHVÁLOVÁ, Jindra cit. podle PENÍZE.CZ: *Co je konkurence* [online]. c2000-2020 [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/slovník/konkurence>
- [40] IT SLOVNÍK: *Extranet* [online]. 2017 [cit. 2020-11-01]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/extranet>
- [41] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketingový management turistické destinace* [online]. 2006 [cit. 2020-10-23]. Dostupné z: <https://www.cestovni-ruch.cz/skolstvi/destinace.php>
- [42] KADERÁBKOVÁ, Markéta. *ORANGEACADEMY: Komunikační mix a proč bez něj nejde dělat marketing* [online]. 2019 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/komunikacni-mix/>
- [43] KEIL, Václav. *KEIL INFORMAČNÍ SYSTÉMY: ERP systém* [online]. Nedatováno [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <https://www.vaclavkeil.cz/erp-system/>
- [44] KEMPE, Shannon. *DATAVERSITY: The Data – Information – Knowledge Cycle* [online]. 2013 [cit. 2020-10-30]. Dostupné z: <https://www.dataversity.net/the-data-information-knowledge-cycle/>
- [45] KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOLS: *Defining Knowledge, Information, Data* [online]. 2018 [cit. 2020-10-30]. Dostupné z: <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-information-data.html>
- [46] KOŘOUSKOVÁ, Barbora. *RASCASONE: Informační systémy v kostce: ERP, CRM, implementace* [online]. 2020 [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: <https://www.rascasone.com/cs/blog/informacni-systemy-erp-crm-implementace>

- [47] KRIŽKO, Ivo. *SYSTEMONLINE: SCM: Supply Chain Management* [online]. 2002 [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/scm-supply-chain-management.htm>
- [48] KRUPIČKA, David. *STARKMEDIA: Co je ERP systém? Zjistěte, jestli usnadní práci i vám* [online]. 2019 [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <https://starkmedia.cz/blog/co-je-erp-system-zjistete-jestli-usnadni-praci-i-vam>
- [49] KUDY Z NUDY: *Do lázní za zážitky a zdravím* [online]. c2021 [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/dolazni>
- [50] LAURYN: *Lázeňský a rehabilitační software LBIS/4G* [online]. c2021 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.lauryn.cz/>
- [51] LÁZNĚ PODĚBRADY, A.S. [online]. c1908-2021 [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: <https://www.lazne-podebrady.cz>
- [52] LÁZNĚ PODĚBRADY, A.S.: *E-aukční systém* [online]. Nedatováno [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: https://aukce.lazne-podebrady.cz/_auction/?_Lang=1
- [53] LÁZNĚ PODĚBRADY, A.S.: *Lázeňské noviny* [online]. 2020 [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.lazne-podebrady.cz/lazenske-noviny>
- [54] MAHANTY, Rajdeep. *STARTUPSTRINGS: Marketing Environment Definition, Explanation, Components, & Importance* [online]. 2020 [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: https://startupstrings.com/marketing-environment/#Macro_Environment
- [55] MACHAN, Richard. *Strategický management* [online]. 2011 [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-ing/st_man_sm_machan_II.pdf Vysoká škola ekonomie a managementu.
- [56] MARTIN, Marci. *BUSINESS NEWS DAILY: How Porter's Five Forces Can Help Small Businesses Analyze the Competition* [online]. 2019 [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>
- [57] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR: *COVID - Lázně* [online]. c2020 [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/narodni-dotace/covid-lazne>
- [58] MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY: *Lázeňství* [online]. 2020a [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/lazenstvi/>

- [59] MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY: *Platný indikační seznam pro lázeňskou péči* [online]. 2020b [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/platny-indikacni-seznam-pro-lazenskou-peci/>
- [60] PIEPER, Sebastian. *ARTEGIC: What is the difference between data, information and knowledge?* [online]. 2017 [cit. 2020-10-30]. Dostupné z: <https://www.artegic.com/blog/difference-data-information-knowledge/>
- [61] ROUSE, Margaret, Kevin FERGUSON a Mary K. PRATT. *TECHTARGET: ICT (information and communications technology, or technologies)* [online]. 2019 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <https://searchcio.techtarget.com/definition/ICT-information-and-communications-technology-or-technologies>
- [62] SEZNAM.CZ [online]. c1996-2021 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.seznam.cz/>
- [63] SKLIK: *PPC reklama* [online]. c1996-2021 [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: <https://www.sklik.cz/>
- [64] SNEWS: *Spatra Petr Valenta, generální ředitel spol. Lázně Poděbrady* [online]. [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://snews.cz/2020/10/25/spatra-petr-valenta-generalni-reditel-spol-lazne-podebrady/>
- [65] SPA HOTEL FELICITAS: *Hotel - O nás* [online]. Nedatováno [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.spahotelfelicitas.cz/hotel/>
- [66] SPRÁVA SÍTĚ: *Co je informační technologie* [online]. c2016a [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <https://www.sprava-site.eu/informacni-technologie/>
- [67] SPRÁVA SÍTĚ: *Co je internet* [online]. 2016c [cit. 2020-11-01]. Dostupné z: <https://www.sprava-site.eu/internet/>
- [68] SPRÁVA SÍTĚ: *Co je intranet* [online]. c2016b [cit. 2020-11-01]. Dostupné z: <https://www.sprava-site.eu/intranet/>
- [69] TECHTARGET: *ICT (information and communications technology, or technologies)* [online]. 2017 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <https://searchcio.techtarget.com/definition/ICT-information-and-communications-technology-or-technologies>
- [70] WELLEA: *Balneologie* [online]. Nedatováno [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://www.wellea.cz/balneologie/>

[71] WELLNESS LIFE: *Wellness a SPA slovníček* [online]. 2012 [cit. 2021-02-05].
Dostupné z: <http://www.wellnesslife.cz/wellness-a-spa-slovnicek/>

Odborné články:

[72] HEEKS, Richard. Do information and communication technologies (ICTs) contribute to development? *Journal of International Development* [online]. 2010, 22(5), 625-640 [cit. 2020-10-26]. ISSN 09541748. Dostupné z: doi:10.1002/jid.1716

[73] SUNDGREN, Bo. What is a public information system. [online]. 2005 [cit. 2020-11-01].
Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/255612092_What_is_a_public_information_system

8 Přílohy

- 1) Indikační seznam pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči pro dospělé
- 2) Ukázka Lázeňských novin

Seznam indikačních skupin pro dospělé	
I	Nemoci onkologické
II	Nemoci oběhového ústrojí
III	Nemoci trávicího ústrojí
IV	Nemoci z poruch výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí
V	Nemoci dýchacího ústrojí
VI	Nemoci nervové
VII	Nemoci pohybového ústrojí
VIII	Nemoci močového ústrojí
IX	Duševní poruchy
X	Nemoci kožní
XI	Nemoci gynekologické

Příloha 1: Indikační seznam pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči pro dospělé

Zdroj: Ministerstvo zdravotnictví České republiky (2020b)



Zadání diplomové práce

Autor: Bc. Pavlína Formanová

Studium: I1800001

Studijní program: N6209 Systémové inženýrství a Informatika

Studijní obor: Informační management

Název diplomové práce: **Vliv informačních a komunikačních technologií na konkurenceschopnost firmy Lázně Poděbrady a.s.**

Název diplomové práce: The impact of Information and Communication Technologies on competitiveness of company Lázně Poděbrady a.s.

AJ:

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl práce: Cílem je analýza konkurenceschopnosti Lázní Poděbrady, a.s. a zmapování využívaných informačních systémů. Na základě zjištěných výsledků budou navržena doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti.

Osnova práce:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická východiska
4. Praktická část
5. Shrnutí výsledků a návrh doporučení
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2279-5.

KOTLER, Philip. *Marketing management. 10. rozš. vyd.* Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

VÁCHA, Petr a Jiří STEGBAUER. *Poděbrady: město mého srdce = the town of my heart.* Praha: Ostrov, 2006. ISBN 80-86289-48-6.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 8.10.2018