

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Příspěvková organizace jako poskytovatel hotelových,
lázeňských a wellness služeb**

Bc. Lenka Švadlenová

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lenka Švadlenová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Litoměřice

Název práce

Příspěvková organizace jako poskytovatel hotelových, lázeňských a wellness služeb

Název anglicky

Contributory organization as a provider of hotel, spa and wellness services

Cíle práce

Cílem této práce je pomocí zvolených analytických metod a platné legislativy objasnit stávající postavení a roli vybrané příspěvkové organizace. Zhodnotit změny v režimu poskytování ubytovacích a stravovacích služeb v souvislosti s aktuální situací na Ukrajině a jejich vliv na provoz jednotlivých zařízení v rámci této organizace. S ohledem na získaná data z provedené analýzy současného stavu navrhnout alternativní možnosti pro návrat do standardního provozu v poskytování služeb, upevnění pozice i dalšího rozvoje této organizace v oblasti poskytování služeb klientům.

Metodika

Teoretická část

Stanovení legislativního rámce zvolené příspěvkové organizace. Základní informace o struktuře, velikosti a kapacitních možnostech příspěvkové organizace. Přehled poskytovaných služeb v oblasti lázeňství, hotelnictví a wellness ve vztahu ke zřizovateli. Popis jednotlivých zařízení a jejich zaměření. Možnosti poskytování služeb s ohledem na typ klienta, přírodní léčivý zdroj, vybavení, velikost a polohu zařízení. Změny režimu v poskytování služeb v souvislosti s aktuální situací. Výběr analytických metod.

Praktická část

Použití/provedení zvolených analytických metod za účelem stanovení faktorů podílejících se na činnost organizace.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

příspěvková organizace, lázeňství, hotely, wellness, služby, léčebna, zotavovna, lůžková kapacita, procedura, analýza

Doporučené zdroje informací

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERKOVSKÝ, Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN: 978-80-7400-637 -1.

HYÁNEK, Vladimír. Neziskové organizace: teorie a mýty. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Eliška VILDOVÁ, Petr JANEČEK a Jan TLUČHOŘ. Lázeňství: management a marketing. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80- 271 -2461-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Eliška VILDOVÁ, Petr JANEČEK, Jan TLUČHOŘ. Lázeňství. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2461-9.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 8085605112.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Josef Abrhám, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 13. 7. 2022

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Příspěvková organizace jako poskytovatel hotelových, lázeňských a wellness služeb" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Teplicích dne 12.03.2023



Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Josefu Abrhámovi, Ph.D. za odbornou přípravu, rady, metodologickou pomoc a především za motivaci při zpracování této práce.

Příspěvková organizace jako poskytovatel hotelových, lázeňských a wellness služeb

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá problematikou cestovního ruchu příspěvkové organizace Vojenská lázeňská a rekreační zařízení, která je zřízena Ministerstvem obrany ČR. Cílem práce je na základě analýz stávajícího stavu, který byl dotčen změnami v poskytování některých služeb, nalézt alternativní možnosti pro posílení pozice a další rozvoj organizace.

Teoretická část objasňuje roli příspěvkové organizace z hlediska legislativy. Uvádí podmínky, za jakých lze poskytovat jednotlivé typy služeb. Objasňuje nouzový stav v souvislosti s poskytováním služeb pro uprchlíky z Ukrajiny. Představuje metodiku práce postavenou na SWOT analýze vycházející z analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

Vlastní práce blíže představuje organizační strukturu a interní normy organizace. Charakterizuje jednotlivá zařízení, která jako hotely, léčebny a zotavovny poskytují lázeňské, hotelové a wellness služby. Seznamuje s nabídkou služeb a podmínkami jejich čerpání.

Praktická část se věnuje použití analytických metod pro potřeby zpracování konečné SWOT analýzy. Na základě jejích výstupů jsou generovány strategické alternativy, které je možné využít v praxi.

Závěr je shrnutím zjištěných informací z praktické části. Nalezené strategické možnosti jsou doporučeny k dalšímu využití.

Klíčová slova: příspěvková organizace, lázeňství, hotely, wellness, služby, léčebna, zotavovna, lůžková kapacita, procedura, analýza

Contributory organization as a provider of hotel, spa and wellness services

Abstract

This master thesis deals with the issue of tourism in the contributory organization Military Spa and Recreation Facilities, which is established by the Ministry of Defence of the Czech Republic. The aim of the thesis is to find alternative options for strengthening the position and further development of the organization based on the analysis of the current situation, which has been affected by changes in the provision of some services.

The theoretical part explains the role of the contributory organization in terms of legislation. It outlines the conditions under which different types of services can be provided. It explains the emergency situation in relation to the provision of services for refugees from Ukraine. It presents the methodology of work based on SWOT analysis drawing on the analysis of external and internal environment.

The thesis itself presents in more detail the organizational structure and internal standards of the organization. It characterizes individual facilities that provide spa, hotel and wellness services as hotels, health resorts and convalescent homes. It introduces the range of services and the conditions for their use.

The practical part is devoted to the use of analytical methods for the purpose of preparing the final SWOT analysis. Based on its outputs, strategic alternatives are generated that can be used in practice.

The conclusion is a summary of the information found in the practical part. The found strategic alternatives are recommended for further use.

Keywords: contributory organization, spa, hotels, wellness, services, health resort, convalescent home, bed capacity, procedure, analysis

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Příspěvková organizace.....	15
3.1.1 Zřizovací listina	15
3.1.2 Účel a vymezení činností příspěvkové organizace	16
3.1.3 Hospodaření příspěvkové organizace	16
3.2 Poskytování služeb.....	17
3.2.1 Lázeňská péče	17
3.2.2 Wellness.....	19
3.2.3 Preventivní rehabilitace	20
3.2.4 LP pro válečné veterány	22
3.3 Nouzový stav.....	22
3.3.1 Vyčlenění volných ubytovacích kapacit.....	23
3.4 Nástroje a metody šetření.....	23
3.5 Vnější prostředí	24
3.5.1 STEP analýza.....	25
3.5.2 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model.....	26
3.5.3 Metoda strategických scénářů.....	28
3.6 Vnitřní prostředí	29
3.6.1 Analýza hodnotového řetězce	29
3.6.2 Analýza struktury sortimentu nabídky.....	30
3.6.3 Analýza vztahu strategie, organizace a firemní kultury	32
3.7 SWOT analýza	33
4 Vlastní práce	37
4.1 Ministerstvo obrany ČR	37
4.1.1 Důvod a způsob založení	37
4.1.2 Působnost a činnosti.....	38
4.1.3 Příspěvková organizace	38
4.2 Vojenská lázeňská a rekreační zařízení.....	39
4.2.1 Hlavní činnost	39
4.2.2 Jiná činnost	40
4.2.3 Právní postavení a organizační struktura	41
4.2.4 Organizační normy	43

4.3	Lůžková kapacita a programová náplň	44
4.3.1	Programy pro hlavní činnost.....	45
4.3.2	Programy pro jinou činnost.....	46
4.3.3	Zařízení VLRZ – léčebny, zotavovny, hotely.....	48
4.4	Vyčlenění ubytovací kapacity	51
4.4.1	Služby pro uprchlíky.....	51
4.5	Praktická část	52
4.6	Vnější prostředí	52
4.6.1	STEP analýza.....	52
4.6.2	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model.....	58
4.6.3	Metoda scénářů	65
4.7	Vnitřní prostředí	66
4.7.1	Analýza hodnotového řetězce	66
4.7.2	Analýza struktury sortimentu nabídky.....	70
4.7.3	Analýza vztahu strategie, organizace a firemní kultury	72
5	Výsledky a diskuse	76
5.1	Vyhodnocení analýz vnějšího prostředí.....	76
5.1.1	STEP analýza.....	76
5.1.2	Analýza konkurence v odvětví – Porter.....	77
5.1.3	Metoda scénářů	77
5.1.4	Vnější prostředí.....	77
5.2	Vyhodnocení analýz vnitřního prostředí.....	78
5.2.1	Analýza hodnotového řetězce	78
5.2.2	Analýza struktury sortimentu nabídky.....	79
5.2.3	Analýza vztahu strategie, organizace a firemní kultury	80
5.2.4	Vnitřní prostředí.....	80
5.3	SWOT Analýza	81
5.4	Navrhovaná řešení.....	83
6	Závěr.....	86
7	Seznam použitých zdrojů	88
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	91
8.1	Seznam obrázků	91
8.2	Seznam tabulek	91
8.3	Seznam grafů.....	91
8.4	Seznam použitých zkratk.....	92
	Přílohy.....	92

1 Úvod

Lázeňství, wellness a hotelové služby náleží do oblasti činností, která je neodmyslitelnou součástí cestovnímu ruchu. Stejně tak, jako ostatní odvětví služeb, jsou vystaveny vlivu vnějšího prostředí. Mají svou historii a procházejí určitým vývojem, během kterého se rozvíjejí, procházejí změnami a méně, či více úspěšně čelí krizím.

Klasické lázeňství, které donedávna představovalo zejména zdravotní péči v podobě prevence, léčby chorob a rekonvalescenci, v současné době rozšiřuje svoje portfolio nabídky tak, aby mohlo uspokojovat i nejnáročnější klienty.

Všechny tyto služby provozují převážně soukromé společnosti, ale poskytovateli mohou být také státní podniky. Provozy obou typů subjektů se od sebe odlišují. Mají svá pozitiva i negativa. Podle typu vlastnictví se odvíjejí i možnosti v realizaci poskytování služeb a souvisejících činností podniku.

V případě státních organizací má poskytování těchto služeb svá specifika. Limitující faktor v podobě velmi přísných rozpočtových pravidel i zákonných nařízení, která se dotýkají celkově všech úrovní provozu, vyvažuje stabilní zázemí zřizovatele.

I přes rozdílné možnosti řízení organizace vyplývající z vlastnictví podniku, by vždy mělo pro cestovní ruch platit, že základním předpokladem je poskytování kvalitních služeb a cílem spokojený klient, který se bude vracet.

Tato diplomová práce se zabývá rolí příspěvkové organizace, jako poskytovatele služeb v oblasti cestovního ruchu. Představuje Vojenská lázeňská a rekreační zařízení, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo obrany ČR. Cílem práce je na základě analýzy stávajícího stavu, který byl ovlivněn využitím části kapacit pro poskytování ubytovacích a stravovacích služeb uprchlíkům z Ukrajiny, nalézt alternativní možnosti k eliminaci negativních dopadů a dalšímu rozvoji organizace.

Teoretická východiska jsou rozdělena do dvou základních částí. První část obsahuje kapitoly, které se týkají legislativního rámce jednotlivých oblastí přibližujících téma práce.

Vymezují příspěvkovou organizaci, účel zřízení, činnosti a její hospodaření. Dále je definována oblast lázeňské péče, wellness služby a nouzový stav, který měl na poskytování služeb vliv. Vybrané analytické metody této práce, jejich použití a postupy jsou teoreticky popsány ve druhé části.

Vlastní práce představuje konkrétní příspěvkovou organizaci Vojenská lázeňská a rekreační zařízení spolu s jejím zřizovatelem Ministerstvem obrany ČR. Seznamuje s organizační strukturou, normami a činnostmi organizace. Představuje jednotlivá zařízení, skladbu klientů i rozsah poskytovaných služeb. U konkrétních součástí poukazuje na změny v poskytování služeb v souvislosti s využitím kapacity pro uprchlíky.

Praktická část se věnuje použití analytických metod pro potřeby zpracování konečné SWOT analýzy organizace Vojenská lázeňská a rekreační zařízení. Výstupy z dílčích analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsou doplněny o vlastní poznatky a zkušenosti plynoucí z vlastní praxe u této organizace. Na tomto základě jsou generovány strategické alternativy, které v případě potřeby organizace mohou být aplikovány.

Závěr této práce shrnuje výsledky z praktické části. Nalezené strategické možnosti jsou doporučeny tak, aby byly pro organizaci možným přínosem nejen v době omezení, ale i v rámci standardního provozu a podpořily její další rozvoj.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je na základě analýzy současného stavu příspěvkové organizace Ministerstva obrany ČR Vojenská lázeňská a rekreační zařízení a aktuálně se dotýkajících změn v režimu poskytování služeb v oblasti hotelnictví, lázeňství a wellness připravit alternativní možnosti pro stávající stav a návrat do standardního provozu organizace.

Teoretickým východiskem pro tuto práci je základní přehled platných legislativních norem a předpisů, které vymezují statut, činnosti a hospodaření příspěvkové organizace. Na stejném základě je definována oblast lázeňství a wellness, možnosti poskytování lázeňské péče v této příspěvkové organizaci a nouzový stav, který její činnost ovlivnil. Dále jsou stanoveny vybrané analytické metody k získání podkladů a dat pro SWOT analýzu.

Obsahem vlastní práce je představení příspěvkové organizace Vojenská lázeňská a rekreační zařízení včetně jejího zřizovatele. Vymezuje působení této organizace v rámci hlavní a jiné činnosti. Řeší její základní normy a organizační strukturu. U konkrétní léčebny sleduje dopady související s omezením provozu. V tomto zařízení došlo k omezení provozu, protože se dočasně ubytovací kapacity poskytovaly uprchlíkům z Ukrajiny.

Praktická část je postavena na analytické práci, ze které vychází SWOT analýza Vojenských lázeňských a rekreačních zařízení. Pomocí získaných dat budou objasněny strategie a opatření, která bude možno využít v provozu. V práci jsou využity také vlastní praktické poznatky vycházející ze spolupráce s ostatními zařízeními, zkušenosti a znalost prostředí organizace.

V závěru je shrnutí poznatků a navržení alternativních opatření pro případné zvládnutí omezené činnosti a návratu do standardního provozu. Navrhnutá opatření bude možno využít dle aktuální situace.

2.2 Metodika

Teoretická východiska jsou rozdělena do kapitol dvou základních částí. Kapitoly první části práce se zaměřují na oblast příspěvkové organizace a lázeňskou péči. Legislativní rámec možnosti zřízení příspěvkové organizace a jejích činností hospodaření. Vymezení této oblasti se týká především těchto norem:

- Zákon č. 219/2000 Sb., Zákon o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích;
- Zákon č. 218/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů;
- Vyhláška č. 62/2001 Sb., Vyhláška ministerstva financí o hospodaření finančních složek státu a státních organizací s majetkem.

Vzhledem k tomu, že oblast lázeňské péče je poměrně rozsáhlá a spadá do působnosti celé řady zákonů, je součástí teoretické části pouze její základní rámec. Předpokladem pro tuto část je skutečnost, že poskytování lázeňské péče je hlavním předmětem lázeňských léčeben příspěvkové organizace. Především se jedná o:

- Zákon č. 164/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (lázeňský zákon), ve znění zákona č. 76/2002 Sb. a zákona č. 320/2002 Sb.;
- Vyhláška MZ ČR č. 423/2001 Sb., vyhláška o zdrojích a lázních;
- Vyhláška MZ ČR č. 151/1956 Ú.l., o ochraně přírodních léčebných lázní a přírodních léčivých zdrojů;
- Vyhláška MZ ČR č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotnických služeb ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 1/2015 Sb., jehož součástí je příloha č. 5 Indikační seznam.

Nouzový stav a jeho a vyhlášení, role Ministerstva obrany ČR a jeho působnost při vyčleňování kapacit pro ubytovací a stravovací služby poskytované uprchlíkům z Ukrajiny jsou dalším předmětem teoretické části.

Kapitoly druhé části teoretické práce popisují metodické nástroje. Pro účely použití analytických metod je nejprve definováno vnější a vnitřní prostředí firmy. V této práci jsou použity vybrané nefinanční analýzy. Teoretický popis, principy, na jakých pracují, postupy při práci a případná grafická znázornění analýz jsou rozděleny do dvou hlavních kapitol. V práci je použito celkem šest analýz. Tři z nich se týkají vnějšího a tři vnitřního prostředí. Samostatnou kapitolou je řešena souhrnná analýza za vnitřní i vnější prostředí.

Výstupy z těchto metod jsou doplněny o další informace a šetření opírající se o získané zkušenosti vycházející ze znalosti jak obchodního, tak provozního prostředí organizace.

3 Teoretická východiska

3.1 Příspěvková organizace

Příspěvková organizace je jednou z právních forem veřejnoprávních institucí a má statut právnické osoby. Její zřízení je možné z úrovně územních samosprávních celků¹, nebo je zřízena organizační složkou státu², kterou je zpravidla ministerstvo. Legislativní rámec tvoří zákony:

- 218/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla);
- 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích;
- 250/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Pro tuto práci bude základním východiskem činnost státní příspěvkové organizace zřízené ministerstvem, tedy organizační složkou státu. Ta následně vede přesně stanovenou evidenci těch organizací vůči kterým vykonává zakládající funkci.³

3.1.1 Zřizovací listina

Zřízení příspěvkové organizace předchází souhlas ze strany Ministerstva financí ČR. Žádost zřizovatele o stanovisko obsahuje návrh zřizovací listiny, který je hlavním řídicím dokumentem příspěvkové organizace. Její forma je pevně stanovena a zřizovatel je v ní povinen uvést následující údaje:⁴

- označení zřizovatele s uvedením identifikačního čísla osoby;
- název a sídlo organizační složky;
- den, měsíc a rok vzniku organizační složky;
- určení doby, na kterou se organizační složka zřizuje, popřípadě údaj o době neurčité;

¹ § 27 Zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

² § 3-5 Zákona č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích,

³ § 54 Zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů

⁴ Vyhláška č. 62/2001 Sb., Vyhláška MF o hospodaření finančních složek státu a státních organizací s majetkem

- stanovení účelu, pro který se organizační složka zřizuje, a tomu odpovídající předmět činnosti organizační složky;
- určení majetku, který zřizovatel svěruje organizační složce při jejím zřízení;
- organizační uspořádání zřizované organizační složky, nebo ustanovení, že organizační uspořádání organizační složky určí její vedoucí;
- funkční označení vedoucího organizační složky.

3.1.2 Účel a vymezení činností příspěvkové organizace

Účelem vzniku příspěvkové organizace je plnění úkolů a zabezpečení činností, nebo služeb v souladu s požadavky svého zřizovatele. Ten ve zřizovací listině vymezi konkrétní obsah této hlavní činnosti.⁵

Pokud je součástí zřizovací listiny definována také oblast jiné činnosti, je takové konání prováděno v rámci volných kapacit a nesmí být provozováno s omezením činnosti hlavní. Poskytování všech služeb probíhá na základě živnostenského oprávnění a je určeno také ostatní veřejnosti.

3.1.3 Hospodaření příspěvkové organizace

Státní příspěvková organizace nedisponuje vlastním majetkem. Nakládá s majetkem státu a vykonává tím vlastnická práva ke státnímu majetku.⁶

Hospodaření příspěvkové organizace je závislé na finančních prostředcích získaných z hlavní činnosti, na příspěvcích ze státního rozpočtu stanovených zřizovatelem a na financích plynoucích z jiné činnosti, která je provozována za účelem zlepšení hospodářského výsledku organizace.⁷ Z uvedené podmínky vyplývá, že musí tedy vykazovat zisk.

Oba druhy činností, hlavní i jiná, jsou sledovány odděleně včetně vykazování jejich zisků.⁸

⁵ MÁČE, Miroslav. Finanční analýza obchodních a státních organizací. Praha: Grada, 2006, s.125.

⁶ PALATKOVÁ, Monika. Marketingový management destinací. Praha: Grada, s.107.

⁷ § 53 Zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů

⁸ § 63 Zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)

Hospodaření příspěvkové organizace je podmíněno jejím rozpočtem. Ten je stanovený jako vyrovnaný. Povinnost příspěvkové organizace dle Zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech je plnit své úkoly nejhospodárnějším způsobem při dodržení rozpočtu.

Na hospodářském výsledku organizace se podílí výsledek z její hlavní činnosti a zdaněný zisk z provozu jiné činnosti.

Majetku, který je zřizovatelem svěřen organizaci k hospodaření je každý rok aktualizován v rámci inventarizace majetku prováděné na základě ustanovení § 29 a § 30 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

3.2 Poskytování služeb

3.2.1 Lázeňská péče

Lázeňská péče znamená komplexní přístup v podobě zdravotnických činností. Součástí je léčebná rehabilitace, výchova ke zdravému životnímu stylu, prevence a rekonvalescence. Probíhá v lázních formou lůžkové péče s využitím přírodního léčivého zdroje a v dobrých klimatických podmínkách.

Legislativa vztahující se k lázeňství v České republice zahrnuje několik oblastí. První oblast řeší využívání, poskytování a péči o přírodní léčivé zdroje, které jsou nezbytné k poskytování této péče. Tato oblast je definována následujícími normami:⁹

- Zákon č. 164/2001 Sb. O přírodních léčivých zdrojích, přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (lázeňský zákon), ve znění zákona č.76/2002 Sb., a zákona č. 320/2002 Sb.;
- Vyhláška MZ ČR č. 423/2001 Sb., Vyhláška o zdrojích a lázních;
- Vyhláška MZ ČR č. 370/2001 Sb., Vyhláška o zkoušce o odborné způsobilosti k výkonu odborného dohledu nad využíváním a ochranu přírodních léčivých zdrojů a zdrojů přírodních minerálních vod;

⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Eliška VILDOVÁ, Petr JANEČEK a Jan TLUČHOŘ. Lázeňství: management a marketing. Praha: Grada, 2019, s.79.

- Nařízení vlády č. 385/2001 Sb., kterým se stanoví jednotlivá výše poplatku za přírodní minerální vodu odebíranou ze zdroje přírodní minerální vody;
- Vyhláška MZ ČR č. 151/1956 Ú.l., o ochraně přírodních léčebných lázní a přírodních léčivých zdrojů.

Druhá oblast je zaměřena na personální zabezpečení a specializaci zdravotnického personálu. Zejména se jedná o tyto předpisy:

- Vyhláška MZ ČR č. 2/2015 Sb., o stanovení odborných kritérií a dalších náležitostí pro poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška MZ ČR č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotnických služeb ve znění pozdějších předpisů.

Z důvodu definice lázeňské léčby jako nezbytné součásti je její čerpání hrazeno z veřejného pojištění. Třetí oblast norem stanovuje podmínky, za jakých může být lázeňská péče poskytována. Jedná se o následující normy:

- Zákon č. 1/2015 Sb., jehož součástí je příloha č. 5 Indikační seznam
- Zákon č. 48/1997, zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů

Obrázek 1 - Přehled základních indikačních skupin

Indikační skupiny pro dospělé	Indikační skupiny pro děti a dorost
I. Nemoci onkologické	XXI. Nemoci onkologické
II. Nemoci oběhového ústrojí	XXII. Nemoci oběhového ústrojí
III. Nemoci trávicího ústrojí	XXIII. Nemoci trávicího ústrojí
IV. Nemoci z poruch výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí	XXIV. Nemoci z poruch výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí
V. Nemoci dýchacího ústrojí	XXV. Neturbekulózní nemoci dýchacího ústrojí
VI. Nemoci nervové	XXVI. Nemoci nervové
VII. Nemoci pohybového ústrojí	XXVII. Nemoci pohybového ústrojí
VIII. Nemoci močového ústrojí	XXVIII. Nemoci močového ústrojí
IX. Duševní poruchy	XXIX. Duševní poruchy
X. Nemoci kožní	XXX. Nemoci kožní
XI. Nemoci gynekologické	XXXI. Nemoci gynekologické

Zdroj: Jakubíková 2019, s. 88

Pro jednodušší přehled a usnadnění aplikace norem v běžné praxi byl MZ ČR zpracován „Materiál k aplikaci zákonné úpravy v oblasti poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče“ pro oblast poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče. Vychází ze zákona č. 1/2015 Sb. a vyhlášky č. 2/2015 Sb. a je dostupný na webových stránkách MZ ČR. Jeho součástí je i indikační seznam s uvedením všech diagnóz, zařazením léčby do skupin komplexní lázeňské léčebně rehabilitační (KLLRP), nebo příspěvkové lázeňské léčebně rehabilitační péče (PLLRP). Seznam obsahuje lázně, které danou indikaci léčí.¹⁰Z dalších legislativních norem dále s lázeňskou péčí souvisí také zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

O statusu „přírodní léčebné lázně“ rozhoduje MZ ČR na základě zákona č.164/2001 Sb. Uživatel přírodního léčivého zdroje, který jako první obdržel povolení od tohoto ministerstva, má zároveň roli správce přírodního léčivého zdroje. Zdroj pak může využívat více uživatelů, ale správci plynou z této funkce další povinnosti vycházející z lázeňského zákona. Jedná se např. o technickou údržbu, monitorování všech zdrojů nebo zabezpečení vypracování analýz složení zdrojů. Další povinností je periodické zabezpečení vypracování zprávy o stavu klimatických podmínek a její zaslání na MZ ČR.¹¹

3.2.2 Wellness

Wellness, jako moderní slovo složené ze dvou anglických výrazů „well“, představující „dobře“ nebo „zdravě“ a „ness“ vyjadřující „směr“, má své hluboké kořeny v historii. Zpočátku však mělo význam ve smyslu sebekázně, s níž bylo spojené dobré žití a zdraví. Dodnes je tento způsob poskytování wellness služeb postaven na zkušenostech starých civilizací. Je ovlivněn nejen čínskou medicínou, ajurvédou, ale i starou evropskou lázeňskou kulturou zejména v době svého největšího rozkvětu v 19. století. Evropská historie však sahá mnohem dál. Příkladem je Česká republika s lázeňským městem Teplice, které jsou považovány za nejstarší lázně ve střední Evropě.

¹⁰ Webová stránka MZ ČR, [online], [cit. 2023-01-27]. Dostupné z <https://www.mzcr.cz/platny-indikacni-seznam-pro-lazenskou-peci/>

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Eliška VILDOVÁ, Petr JANEČEK a Jan TLUČHOŘ. Lázeňství: management a marketing. Praha: Grada, 2019, s.79.

Současné pojetí slova wellness je chápáno jako ideální zdravotní stav. Ten je určují dvěma roviny. Je to jednak využití schopnosti člověka po stránce fyzické, psychické, ale i sociální, ekonomické a morální. Další rovinou je plnění role v rámci rodiny, pracoviště a společnosti.

Jestliže je chápán wellness v pozitivním smyslu, pak jeho opakem je „illnes“ znamenající stav onemocnění.

V současnosti je aktuálním trendem spojení klasického zdravotního lázeňství a služeb wellness. Jde o službu, která má za cíl poskytovat odpočinek a relaxaci, ale i zdravotní prevenci.¹²

3.2.3 Preventivní rehabilitace

System tzv. preventivních rehabilitací je zavedený způsob, který je důležitý z hlediska prevence i upevnění zdravotního stavu v rámci armády. Podmínky preventivních rehabilitací řeší zákon č. 221/1999 Sb., zákon o vojácích z povolání (97). Stanovuje délku preventivní rehabilitace na dobu 14 dnů v kalendářním roce. Nárok na čerpání tohoto programu mají vojáci v případě:¹³

- trvá-li jejich služební poměr alespoň deset let;
- dosažení věku 35 let;
- stanoveného služebního zařazení v délce alespoň jednoho roku.

S ohledem na doporučení poskytovatele zdravotních služeb může být preventivní rehabilitace poskytnuta ve formě lázeňské léčebně rehabilitační péče. Doba pro takovéto čerpání je spojena s částí řádné dovolené a její čerpání probíhá i v případě nedosaženého věku pro nárok na preventivní rehabilitaci. Voják v případě potřeby může tuto léčebně rehabilitační péči čerpat i v případě, že řádnou dovolenou v kalendářním roce již vyčerpal. Náklady za preventivní rehabilitace jsou hrazeny MO ČR. Voják, který plní službu v zahraničí, preventivní rehabilitaci nečerpá.

¹² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Eliška VILDOVÁ, Petr JANEČEK a Jan TLUČHOŘ. Lázeňství: management a marketing. Praha: Grada, 2019, s.79.

¹³ § 97 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání

MO ČR stanovuje vyhláškou č. 281/1999 Sb., vyhláška MO ČR, která stanoví služby zdraví škodlivé, nebo zvláště obtížné a okruh služebních zařazení pro poskytování preventivní rehabilitace. S ohledem na tuto vyhlášku je výkon služby definován následovně:¹⁴

- ve Vojenské policii u bezpečnostní, pořádkové nebo dopravní služby;
- v jednotce sil okamžité reakce nebo v jednotce speciálních sil jako výkonný příslušník;
- jako výkonný hasič;
- ve vojenském záchranném útvaru jako výkonný příslušník;
- na pracovišti bez denního světla;
- při výrobě, laboraci, delaboraci, údržbě, manipulaci, zpracování a zkoušení munice a výbušnin nebo při dozorové činnosti nad nimi;
- při zkouškách zbraní a jiných zařízení za použití ostré munice nebo při dozorové činnosti nad nimi;
- jako výkonný výsadkář;
- jako výkonný letec nebo jako příslušník palubního personálu letadel;
- při přímém řízení letového provozu nebo jako příslušník technického personálu při přímém zabezpečení letového provozu ve 24 hodinových směnách;
- jako výkonný příslušník operativního útvaru a zvláštního pracoviště v přímém výkonu odborné činnosti Vojenského zpravodajství.

Vedle preventivních rehabilitací stanovuje dále zákon č. 221/1999 Sb., zákon o vojácích z povolání (97) také formu mimořádných preventivních rehabilitací, které jsou poskytovány vojákům 14 dnů v případě, že působili po dobu nejméně 90 po sobě jdoucích dnů v zahraniční operaci. O tuto rehabilitaci si voják zažádá a musí jí absolvovat nejpozději do 60 kalendářních dnů od návratu ze zahraničí. V případě souběhu nároků na preventivní rehabilitaci a mimořádnou rehabilitaci, je poskytnuta preventivní rehabilitace.

¹⁴ Vyhláška č.281/1999 Sb., Vyhláška MO ČR, která stanoví služby škodlivé nebo zvláště obtížné

Náklady na mimořádnou preventivní rehabilitaci jsou rovněž hrazeny cestou MO ČR.¹⁵ V praxi jsou pak tyto preventivní rehabilitace rozděleny dle zaměření z hlediska zdravotního nebo tematického.

3.2.4 LP pro válečné veterány

Lázeňskou léčebně rehabilitační péčí nebo jinou formu ozdravného pobytu mohou ve vybrané příspěvkové organizaci čerpat také osoby se statutem válečného veterána. Tento status upravuje zákon č. 170/2002 Sb., zákon o válečných veteránech. Určuje podmínky pro udělení osvědčení nositele tohoto titulu a mimo jiné se zabývá oblastí péče o válečné veterány. Nabídka pobytu a výše příspěvku ze strany MO ČR na tento druh pobytu vychází dle zařazení válečného veterána podle norem MO ČR:¹⁶

- RMO č. 101/2014, který řeší válečné veterány pobírající dávky důchodového pojištění. Zde se jedná o příspěvky určené na:
 - lázeňskou léčebně rehabilitační péči;
 - rekreační pobyt
 - stravování(v jednom kalendářním roce lze poskytnout finanční podporu pouze z jednoho titulu a nelze ji kombinovat s obdobným příspěvkem poskytovaným z FKSP)
- RMO č. 82/2020, který řeší válečné veterány mimo vojenskou činnou službu. V tomto případě je možnost čerpání příspěvku určeného na:
 - rekreační pobyt s ozdravným pobytem

3.3 Nouzový stav

Nouzový stav je situace, kterou upravuje ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky. Dle čl. 5 tohoto zákona je vyhlášen vládou v případě živelních pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií, nehod nebo jiného nebezpečí, které ve značném rozsahu ohrožují životy, zdraví nebo majetkové hodnoty anebo vnitřní pořádek a bezpečnost. Na základě čl. 6 může být vyhlášen na dobu určitou, a to nejdéle na 30 dnů. Uplynutím

¹⁵ § 97 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání

¹⁶ Webová stránka MO ČR [online], [cit. 2023-01-28]. Dostupné z <https://veterani.army.cz/lazne-rekreace-stravovani>

této doby je nouzový stav ukončen. Prodloužení trvání tohoto stavu je podmíněno předchozím souhlasem poslanecké sněmovny. Součástí vyhlášení je uvedení důvodu nouzového stavu.

Usnesením vlády ČR ze dne 2. března 2022 č. 147 v souladu s čl. 5 a 6 ústavního zákona č.110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky byl pro území ČR vyhlášen nouzový stav. Důvodem byla nutnost reakce na vzniklou migrační vlnu velkého rozsahu. Toto rozhodnutí nabylo účinnosti dne 4. března 2022 v 00:00 hodin.

3.3.1 Vyčlenění volných ubytovacích kapacit

V návaznosti na vyhlášení nouzového stavu bylo vydáno dne 16.3. 2022 usnesení vlády ČR č. 206 o vyčlenění volných ubytovacích kapacit v působnosti ministerstev a ostatních ústředních správních úřadů. Usnesení ukládá:

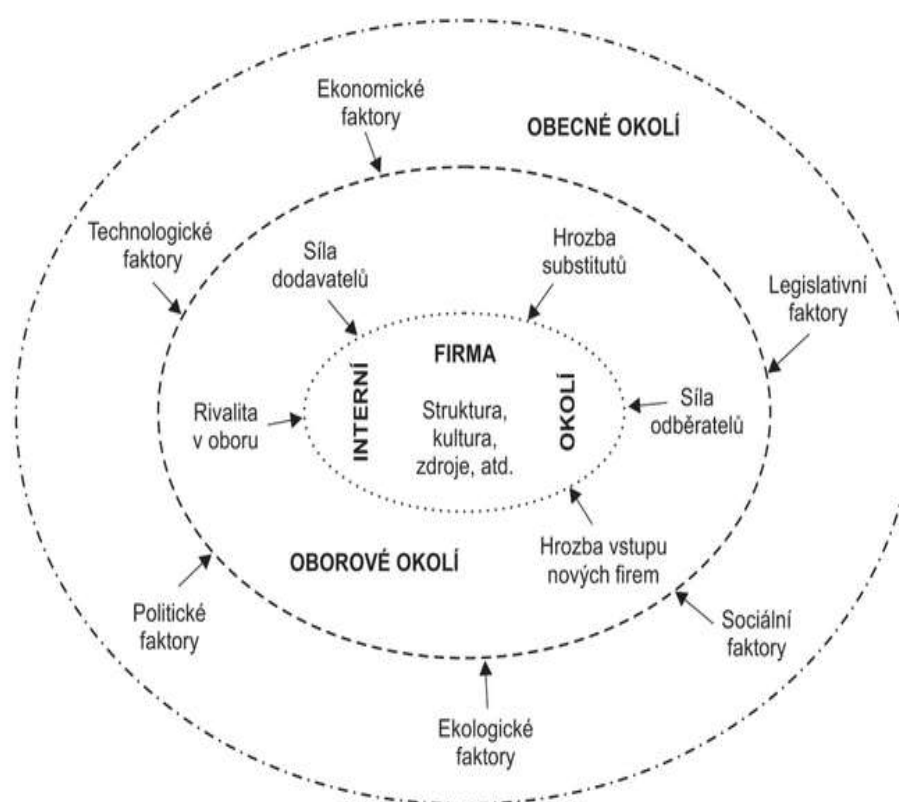
1. Vyčlenění a uvolnění ubytovacích kapacit v termínu do 21.3. 2022 v zařízeních určených k ubytování v rámci ministerstev a jejich příspěvkových organizací. Účelem vyčlenění je ubytování osob přicházejících po datu 24.4.2022 z území Ukrajiny za účelem udělení dočasné ochrany.
2. Zajištění podmínek pro ubytování vč. zajištění stravování, nebo přípravy stravy.
3. Denně aktualizovat na MV ČR – generálním ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR stavy volných kapacit.
4. Zajištění úkonů v rámci schválených výdajových limitů příslušných kapitol roku 2022.
5. Uzavření smluv s MV ČR o bezúplatném přenechání a užívání vyčleněných kapacit.

3.4 Nástroje a metody šetření

Vzhledem k tomu, že se práce zabývá příspěvkovou organizací a částečnou změnou v poskytování služeb hrazených zřizovatelem s cílem možného variantního řešení, jsou nástrojem vybrané nefinanční analýzy zaměřené na vnější a vnitřní okolí firmy. V dalších kapitolách je definováno a podrobněji popsáno vnější i vnitřní prostředí firmy.

Při procesu analýzy vnějšího prostředí probíhá monitoring okolí firmy a vyhodnocením tohoto procesu lze stanovit příležitosti a hrozby pro konkrétní firmu. Analýzou vnitřního prostředí jsou získány potřebné informace o interním stavu firmy, ze kterého lze určit silné a slabé stránky firmy. Všechny tyto výstupy budou sloužit jako výchozí podklad pro komplexní strategickou SWOT analýzu, která následně umožní generování strategických alternativ pro firmu.

Obrázek 2 - Podnikatelské okolí společnosti



Zdroj: Mallya 2007, s. 40

3.5 Vnější prostředí

Pro budoucí vývoj každé společnosti je důležité nepřetržitě sledovat své okolí a pracovat se získanými informacemi. Teprve pak může správně naplánovat vlastní aktivity a stát se úspěšnou. Bez těchto informací je podnik vystaven zbytečnému riziku přijetí

chybných rozhodnutí. V souvislosti s okolím firmy rozlišujeme makroprostředí a mikroprostředí firmy.¹⁷

V rámci makroprostředí je firma ovlivňována celou řadou proměnných, které nelze předvídat. Představují např. politické, demografické a ekonomické činitele. Předmětem analýzy mikroprostředí je naopak prostředí, kterým je organizace přímo obklopena. Jedná se o zákazníky, dodavatelské firmy, ale i konkurenci.

Cílem interní analýzy je pak zkoumat nejrůznější faktory, které na podnik mají přímý dopad. Vybrané analýzy budou dle svého účelu podrobněji popsány v kapitolách níže.

3.5.1 STEP analýza

Pro poznání a pochopení vnějšího prostředí firmy, konkrétně makroprostředí, je vhodnou metodou STEP analýza.¹⁸ Název této metody vychází z počátečních písmen označení jednotlivých faktorů.¹⁹

Sociální	S
Technické	T
Ekonomické	E
Politické/právní	P

Tento jednoduchý, ale účinný nástroj umožňuje iniciovat základní otázky.²⁰

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Odpovědi na ně představují ucelený pohled umožňující predikci určitého trendu. Protože řadu faktorů nemůže sám podnik ovlivnit a není jasné, jaký bude vliv na konkrétní organizaci, přínosná je již samotná identifikace vlivů. Tímto způsobem může mít podnik výhodu a na potenciální změny může být připraven.

¹⁷ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, s. 44.

¹⁸ BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, s. 53.

²⁰ TICHÁ, Ivana. Jan Hron. Strategické řízení. Praha: ČZU, s.72.

Sociální, nebo také společenské faktory jsou takové, které mají souvislost se způsobem života lidí a jejich hodnot. Pro šetření jsou tedy důležité zejména hustota obyvatelstva, životní styl a úroveň, možnost rekreace aj.

Technické faktory zahrnují nové možnosti v oblasti materiálů, technologií a inovací, souvisí s pokrokem v oblasti výzkumu aj.

Politické faktory jsou závislé na současném stavu politické situace a její predikci. Příkladem je vládní stabilita, nebo postavení zájmových skupin a jejich působení.

Ekonomické faktory jsou takové, které souvisí s výkonem politické moci na úrovni státu až po samosprávy obcí. Vztahují se k ekonomickým procesům, které působí v rámci okolí a týkají se financí, služeb i informací. Faktory se rovněž týkají problematiky zaměstnanosti nebo možností čerpání dotací. Při hodnocení faktorů je zásadní, že některé z faktorů působí v rámci celonárodní úrovně, mnohé z nich na regionální či místní úrovni.

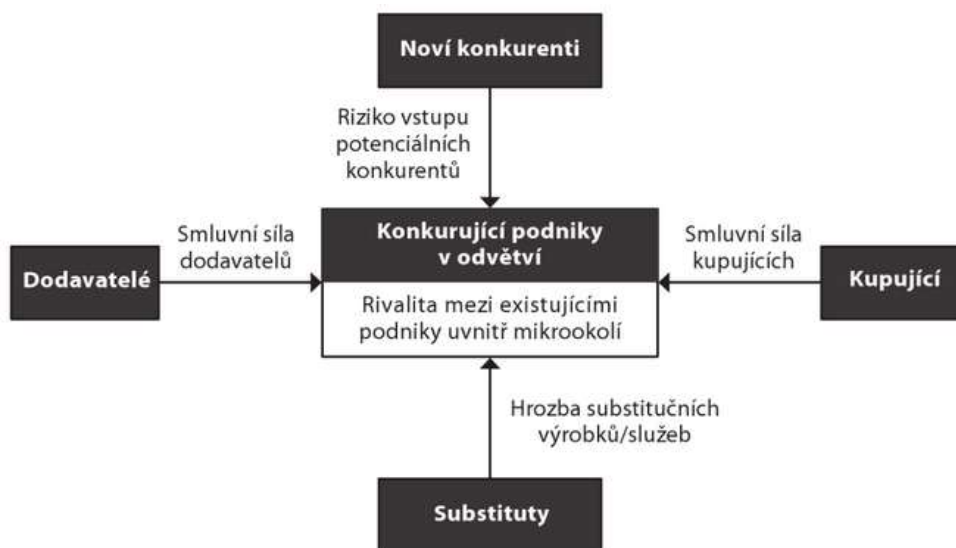
3.5.2 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Analýza konkurence představuje analýzu mikrookolí a umožňuje odhalit příležitosti a ohrožení podniku, se kterými budeme v rámci celkové analýzy pracovat. Model pěti sil, který vyvinul M. Porter je základním a významným nástrojem analýzy odvětví. Zaměřuje se na následujících pět faktorů, které ukazují na fungování trhu²¹:

1. Rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí – stávající konkurence.
2. Riziko vstupu potencionálních konkurentů – noví konkurenti.
3. Smluvní síla dodavatelů.
4. Smluvní síla kupujících.
5. Hrozba substitučních výrobků.

²¹ DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vydání. Praha: C.H. BECK, 2001, s.17.

Obrázek 3 - Model pěti sil podle Michaela Portera



Zdroj: BLAŽKOVÁ 2007, s. 57

Rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí ukazuje na stávající konkurenty na trhu. Mohou ji ovlivňovat odlišnosti mezi produkty, ale i velikost a počet konkurenčních podniků. V případě poklesu trhu je hrozba stávajících konkurentů největší.

Ohrožení novou konkurencí se týká nově vstupujících podniků do odvětví. Příchodem nových firem vzniká větší konkurenční tlak na stávající podniky. Analýzou klíčových konkurentů lze předejít překvapení z nové strategie.

Vyjednávací schopnost dodavatelů je dána velikostí dodavatelů, jejich potenciálem v určování podmínek i dodávek všech produktů na trh. Dodavatelé mohou využívat své moci pokud jich existuje omezený počet a jejich výrobky jsou jedinečné.²²

Vyjednávací síla odběratelů se týká struktury a koncentrace kupujících zákazníků. Pokud existuje omezený počet kupujících, upevňuje se i jejich vyjednávací síla.

Substituční výrobky jsou alternativou stávající nabídky. Jejich přítomnost představuje riziko v tom, že zákazník nahradí náš výrobek takovým, který uspokojí jeho potřeby, nebo jej nahradí zcela novým.

²² BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, s. 59

Analýzou klíčových konkurentů lze předejít překvapení z nové strategie

K provedení této analýzy a vytvoření představy hlavních příležitostí a hrozeb v odvětví je zásadní položit si celou řadu otázek. V praktické části budou jednotlivé faktory v rámci pěti sil ohodnoceny do připravených rastrů.

3.5.3 Metoda strategických scénářů²³

Tato metoda je vhodným prostředkem k dokreslení vnějšího prostředí. S ohledem na velikost zaměření jsou pomocí této metody tvořeny makroscénáře a mikroscénáře. Makroscénáře zpracovávají alternativní pohledy národní, nebo celosvětové úrovně. Z pohledu firmy se jedná o tvorbu mikroscénáře. Umění tvorby vychází ze současného stavu a umění správně odhadnout další vývoj. Zpracováním více typů scénářů s budoucím vývojem může firmě usnadnit a zrychlit jednání v případném ohrožení. Strategický scénář musí vycházet z racionální podstaty a jeho formulace je podmíněna přesně definovanými předpoklady.

Zpravidla jsou definovány tři typy scénářů:

- pesimistický
- optimistický
- nejpravděpodobnější

Dále by výše uvedené varianty měly být uvěřitelné, tak aby mohly být spolehlivým pomocníkem v případě argumentace a rozhodování při výběru nové strategie.

Obrázek 4 - Postup tvorby scénářů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hanzelkové 2017, s. 45

²³ HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017, s. 81-84.

3.6 Vnitřní prostředí

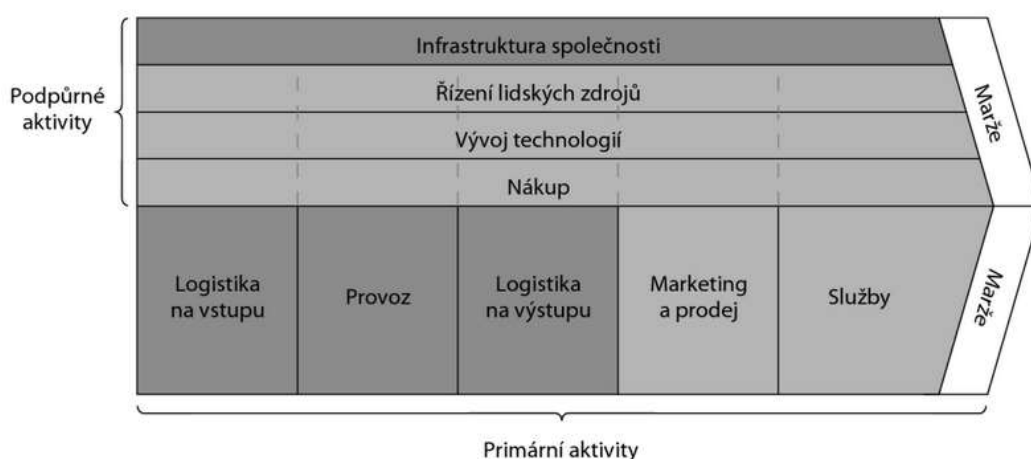
Cílem interní analýzy je zkoumat nejrůznější faktory, které mají na provoz podniku přímý dopad. V této práci jsou předmětem analýz činnosti podílející se na vlastním produktu /službě, dále pracovní prostředí, chování, hodnoty a cíle firmy a zaměstnanců nebo sortiment nabídky.

3.6.1 Analýza hodnotového řetězce

Tato analýza je výstupem z práce Michaela Portera. Jejím cílem je²⁴ kromě snadnějšího pochopení procesů ve firmě také identifikace konkurenčních výhod nebo určení pozice podniku v rámci systému hodnot, tedy mezi dodavateli a zákazníky, protože každý podnik zpravidla nestojí samostatně, ale je součástí nějakého systému. Tato analýza pomůže rozklíčovat činnosti v nichž si daná firma vede lépe než ostatní podniky nebo naopak, kdy některé činnosti zvládá lépe jiná firma. Touto analýzou získáme popis pro činnosti podniku vztažené k analýze konkurenceschopnosti firmy. Jednotlivé činnosti se dělí do dvou kategorií:

- primární (základní) činnosti – týkají se přímo výroby produktu/služby, včetně jeho marketingu a samotného prodeje
- podpůrné činnosti – netýkají se samotné výroby, ale podílejí se na zajišťování primárních činností.

Obrázek 5 - Generický hodnotový řetězec



Zdroj: Kotler 2007, s. 542

²⁴ BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha:Grada, 2007, s.174

Primární činnosti:

- Vstupní logistika – dodávka, uskladnění a skladování, evidence/inventarizace, kontrola zásob - efektivnost řízení zásob.
- Provoz a výroby – činnost spojená s přeměnou vstupů na konečné produkty (služby) – automatizace operací, efektivnost, snižování nákladů.
- Výstupní logistika – uskladnění hotových produktů, vyřízení objednávky, doprava.
- Marketing a prodej – reklamní akce za účelem podpory prodeje produktu (služby), vlastní prodej, výběr distribučních kanálů, motivace prodávajících.
- Služby – zavedení výrobku (poskytnutí služby), zaškolení, servisní a kontrolní činnost.

Podpůrné činnosti:

- Infrastruktura firmy – struktura organizace ve firmě, systém provádění kontroly, vedení firmy.
- Řízení lidských zdrojů – práce se zaměstnanci (přijetí, rozvoj, motivace).
- Technický vývoj – nové technologie, kreativita, výzkum, inovace produktu (služeb), práce s informacemi,
- Nákup – pořízení vstupů, energií, systém řízení investičních akcí, vztahy s partnery

3.6.2 Analýza struktury sortimentu nabídky

Analýza sortimentu nabídky vychází z modelu Petra Druckera. Umožňuje snadnější a úspěšnější rozhodování ve využití sortimentu nabídky. Cílem je úspěšně rozšířit portfolio firmy.

Analýza je postavena na rozdělení produktů do dvou odlišných skupin. První skupinou jsou produkty, které umožňují podniku snadné rozhodování. Do druhé skupiny jsou přiřazovány problematické produkty.²⁵

²⁵JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing, Strategické trendy 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, s.148.

Použitá klasifikace pro produkty je typová, a proto je nezbytné ji pro konkrétní využití upravit. Vzhledem k aplikaci analýzy na příspěvkovou organizaci, je nezbytné nahlížet na dělení z několika pohledů. Jiné produkty jsou obsahem hlavní a jiné činnosti. Další specifika jsou u léčeben a zotavoven.

Obrázek 6 - Model Petera Drucknera-produkty umožňující rozhodování

Dnešní živitelé	obvykle mají nejvýraznější podíl na objemu produkce, zajišťují významnou část zisku, jsou zpravidla na vrcholu svých možností
Zítřejší živitelé	obvykle již v současné době dosahují dobrých výsledků prodeje na poměrně rozsáhlých tržních segmentech, i když hlavní růst mají teprve před sebou, aniž by se produkty musely inovovat
Výnosné speciality	vyskytují se na poměrně úzkém trhu, ale mají zde výsadní postavení; vykazují větší podíl na zisku než na výrobních nákladech
Vývojové výrobky	jsou teprve v procesu svého vývoje nebo zavádění na trh, na trhu se musí teprve osvědčit, avšak vzbuzují velké naděje; je nutno u nich provést nezbytné marketingové činnosti
Nezdary	nebývají velkým problémem – na trhu se produkt objeví, ale brzy z něj mizí; důležité je zjištění příčin nezdaru

Zdroj: Jakubíková 2013, s. 148

Obrázek 7 - Model Petera Drucknera-problematické produkty

Včerejší živitelé	mají poměrně vysoký podíl na celkové prodeji, ale poměrně malý přírůstek zisku – na trhu se udržují cenovými slevami, s využitím jednotlivých aktivit marketingové komunikace či speciálním servisem; náklady na jejich udržení na trhu obvykle stále stoupají
Produkty vyžadující rekonstrukci	mají značný obrat, slibné možnosti růstu i velkou pravděpodobnost dosažení mimořádných výsledků za předpokladu, že se uskuteční jejich rekonstrukce a budou realizovány účinné marketingové činnosti
Přespecializované produkty	zbytečně tříští hlavní sortiment až do dílčích částí, aby se vyhovělo údajným diferencovaným potřebám zákazníků, fixní náklady na zajišťování výroby převážně v malých sériích jsou vysoké; bude nutné provést jejich redukcii a doporučit určitý standard
Neoprávněné speciality	neplní žádnou funkci na trhu, jsou ztrátové, hromadí se na ně stížnosti, vyžadují nadměrný servis, pohlcují neúměrné množství firemních zdrojů
EGO investice	měly být úspěšné, ale nebyly – byly do nich vkládány neúměrné naděje, ale na cílových trzích neuspěly; management firmy si bude muset přiznat chybná rozhodnutí a produkty stáhnout z trhu, jejich výrobu omezit či zcela zastavit
Popelky	sice mohly uspět, avšak nedostaly ve firmě svou příležitost z různých důvodů – například ohrožovaly „dnešní živitele“ nebo urychlovaly zánik „včerejších živitelů“, mohl být špatně stanoven propočet nákladů a výnosů, marketingová podpora byla nedostatečná apod.; „Popelku“ často objeví konkurence

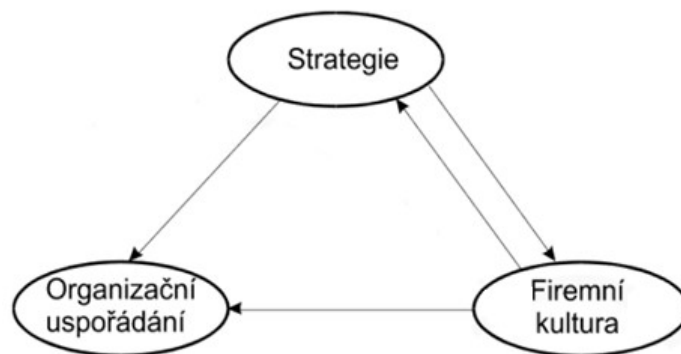
Zdroj: Jakubíková 2013, s. 148

3.6.3 Analýza vztahu strategie, organizace a firemní kultury

Tato strategie je zaměřena na to, jak jsou tyto tři prvky strategie, organizace a firemní kultura propojené a jak mohou ovlivnit celkový výkon organizace. V současné moderní době je pracovní prostředí, chování, hodnoty a cíle firmy a zaměstnanců důležitým aspektem. V rámci firemní kultury by mělo být usilováno o minimální fluktuaci zvýšením loajality k firmě, zapojení pracovníků do připravovaných projektů, motivace pracovníků. Pokud jsou strategie, organizace a firemní kultura v souladu, pak firma může plnit efektivně své cíle a úspěšně čelit změnám v prostředí. V opačném případě může být tento nesoulad překážkou v úspěchu organizace.

Firemní nebo také podniková kultura je pro každou společnost specifická. Má vliv na firemní strategii a zejména by měla pozitivně ovlivňovat dosažení firemních cílů. Nejčastěji dochází k tomu, že firemní kultura zastává pozici komplikujícího činitele. Vychází se z toho, že právě dosažení cílů při změně firemní klientely je často velice obtížné. Tento nesoulad pak vede k vytváření neformálních organizačních struktur, které nesou také označení „šedá eminence“.

Obrázek 8 - Vztah strategie, organizačního uspořádání a firemní kultury



Zdroj: Hanzelková 2017, s. 134

3.7 SWOT analýza

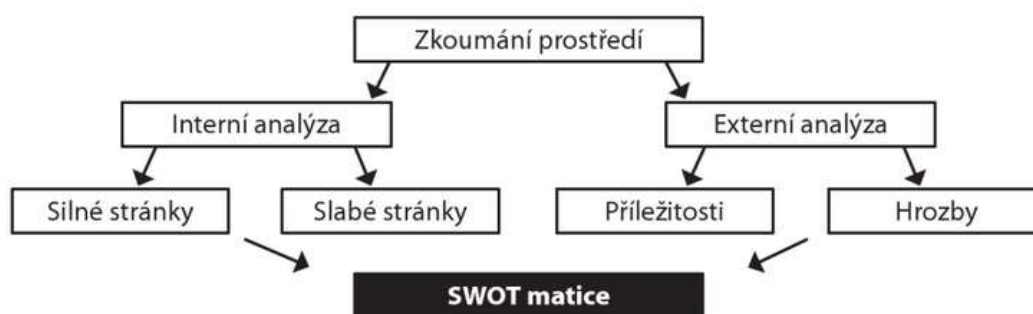
Jedná se o jednu z nejvíce používaných strategických analýz. Její název vychází z počátečních písmen anglických názvů základních determinantů podnikové strategie.

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
S trengths	W eaknesses	O pportunities	T hreats

S W O T

Tato analýza zastřešuje provedené dílčí externí a interní analýzy, které slouží k identifikaci příležitostí a ohrožení v rámci okolí podniku a uvnitř podniku odhalit jeho silné a slabé stránky. SWOT analýza slouží ke generování strategických alternativ při tvorbě strategie podniku²⁶.

Obrázek 9 - Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu



Zdroj: Blažková 2007, s.155

Silné stránky jsou oblasti, ve kterých firma vyniká. Posuzujeme zde podnikové schopnosti a dovednosti, možnosti zdrojů a potenciálu. Jedná se o interní faktory, díky kterým má firma konkurenční výhodu např. silná značka, know-how, oblíbenost ze strany klientů,

Slabé stránky se týkají přesného opaku výše uvedených silných stránek. I zde se jedná o interní faktory. Nejčastěji se jedná o nedostatek zkušeností v oblasti marketingu, nevyužití

²⁶ TICHÁ, Ivana. Jan Hron. Strategické řízení. Praha: ČZU, s.72.

kapacitních možností, nevýhodná poloha podniku, nedokonalá distribuční síť, nízká oblíbenost ze strany klientů, vysoké náklady s ohledem na konkurenci. Všechny tyto příklady znemožňují firmě dosahovat efektivních výkonů.

Příležitosti jsou možnostmi podniku, díky kterým může firma dosáhnout růstu a lépe se soustředit a plnit své cíle. Jejich přítomnost zvýhodňuje podnik oproti konkurenci. Jedná se např. o rozvoj nových trhů, nové technologie, odstranění mezinárodních bariér, nové či nenaplněné potřeby ze strany zákazníků. Základem dobrého využití je však jejich identifikace.

Hrozby jsou překážkami a nebezpečím pro podnik, které přicházejí z okolí. Mezi takové hrozby patří konkurence, změny potřeb a preferencí zákazníků, změny v oblasti demografie, pomalu se rozvíjející trh, nevýhodný směnný kurz nebo daňové znevýhodnění. Tato ohrožení by měla být co nejrychleji odstraněna, nebo alespoň minimalizována.

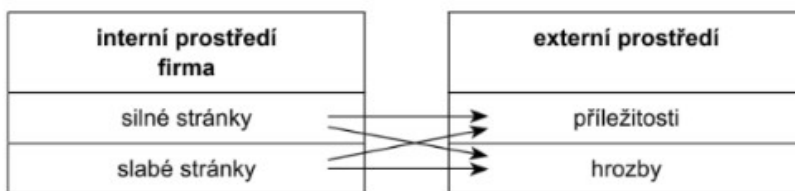
V praktické části práce bude provedena SWOT analýza dle daného postupu:²⁷

1. vytipování faktorů pro jednotlivé kategorie – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby;
2. zaznamenání faktorů do polí SWOT matice;
3. posouzení faktorů v rámci jejich významu;
4. návrh strategií;

Při sestavování SWOT matice je důležité určit, zda se jedná o vnější faktory – příležitosti a hrozby, nebo o vnitřní faktory – silné a slabé stránky, tak aby se zamezilo jejich špatné kategorizaci. Z množství faktorů, které se podílejí se na úspěchu a neúspěchu podniku, je důležité zaměřit se na ty strategicky významné. SWOT analýza by měla generovat závěry týkající se konkrétní situace firmy. Výstupy SWOT analýzy lze aplikovat pro konstrukci matice TOWS. Jedná se o významné kombinace faktorů. Významnost mají kombinace faktorů silných stránek a příležitostí a slabých stránek a příležitostí.

²⁷ BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, s.158.

Obrázek 10 - SWOT analýza



Zdroj: Charvát 2006, s. 36

Obrázek 11 - Matice TOWS

	Silné stránky (S) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Slabé stránky (W) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....
Příležitosti (O) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Strategie (SO) Využít S na identifikované O. Ofenzivní přístup – Maxi – Maxi Komparativní výhoda, využívat soulad zdrojů a poptávky.	Strategie (WO) Překonat W při sdílení O. Opatrný přístup – Mini – Maxi Investice do produktů, sklizeň, kooperace.
Hrozby (T) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Strategie (ST) Využít S a vyhnout se T. Maxi – Mini Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb.	Strategie (WT) Důraz na management rizik. Mini – Mini Ustupovat, kompromisy, event. likvidace.

Zdroj: Fotr a kol. 2020, s. 76

Zpracováním výsledků externí analýzy lze vytvořit matici EFE (External Forces Evaluation). Matice hodnotí jednotlivé externí faktory. Faktory interního prostředí můžeme hodnotit pomocí matice IFE (International Forces Evaluation).²⁸ Postup pro zpracování EFE A IFE matic:

- Zpracování tabulek, ve kterých jsou uvedeny stejné počty faktorů příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek;

²⁸ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK, Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování, Teorie a praxe – 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2020, s. 63-66.

- ke každému faktoru je přiřazena váha v rozsahu 0-1 podle důležitosti. Součet za příležitosti a hrozby a silné a slabé stránky se musí rovnat hodnotě 1;
- jednotlivé faktory ohodnotíme na základě jejich vlivu. Použijeme stupnici 1-4, ve které hodnota 4 znamená vysokou citlivost a hodnota 1 nízkou;
- u každého faktoru provedeme vynásobení mezi váhou a stupněm vlivu;
- výsledná hodnota – vážené ohodnocení je součtem hodnot jednotlivých faktorů.

Obrázek 12 - Matice EFE a IFE

p.č.	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V*SV
Příležitosti (O)				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Hrozby (T)				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Σ		0		0

p.č.	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V*SV
Silné stránky (S)				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Slabé stránky (W)				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Σ		0		0

Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotra a kol. 2020, s. 64

4 Vlastní práce

Teoretická část práce byla zaměřena na oblast legislativy z pohledu možností zřizovatele, funkce a hospodaření příspěvkové organizace. Byla vymezena také lázeňská péče a podmínky jejího poskytování, wellness služby a nouzový stav, který měl vliv na poskytování některých služeb,

Vlastní práce je zaměřena na konkrétního zřizovatele a jeho příspěvkovou organizaci. Seznamuje s jejím účelem, strukturou, činností a jejich objemem a vnitřními normami. Představuje jednotlivá zařízení organizace.

Praktická část se zabývá analytickou činností s využitím vybraných metod, které byly představeny v teoretické části práce. Výsledky získané z analýz vnějšího a vnitřního prostředí budou sloužit jako podklady pro komplexní SWOT analýzu Vojenských lázeňských a rekreačních zařízení.

4.1 Ministerstvo obrany ČR

Ministerstvo obrany ČR (dále jen MO ČR) jako ústřední orgán veřejné správy má svou působnost a činnosti. Dále je zřizovatelem několika příspěvkových organizací. Právě jedna z nich bude předmětem této práce.

4.1.1 Důvod a způsob založení

Existence Ministerstva obrany České republiky, dále jen MO ČR je dána článkem 79 odst.1 Ústavy České republiky. Ten stanoví, že ministerstva a jiné správní úřady je možné zřídit pouze zákonem. Toto platí i pro oblast jejich působnosti. Zákonem, který výše zmíněné řeší je zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, který zřizuje MO ČR.

4.1.2 Působnost a činnosti

Působnost MO ČR vychází z ustanovení par. 16 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky. tohoto zákona je ministerstvo jako ústřední orgán státní správy s působností pro:²⁹

- zabezpečování obrany České republiky;
- řízení Armády České republiky;
- správu vojenských újezdů.

Zabezpečováním obrany státu se rozumí celá řada aktivit. Mimo jiné se podílí na vojenské obranné politice, zabezpečuje nedotknutelnost vzdušného prostoru, řídí vojenskou zpravodajskou službu a vojenské obranné zpravodajství. Ministerstvo obrany také organizuje kooperaci s armádami jiných států v rámci evropských bezpečnostních struktur.

4.1.3 Příspěvková organizace

V rámci kapitol státního rozpočtu je Ministerstvo obrany zařazeno do kapitoly 307. Jako zřizovatel je odpovědné za hospodaření těchto devíti příspěvkových organizací³⁰:

- Armádní servisní;
- CASRI (Vědecké a servisní pracoviště tělesné výchovy a sportu);
- Handball club DUKLA Praha;
- Ústav leteckého zdravotnictví Praha;
- Ústřední vojenská nemocnice – Vojenská fakultní nemocnice Praha;
- Vojenská lázeňská a rekreační zařízení;
- Vojenská nemocnice Brno;
- Vojenská nemocnice Olomouc;
- Volejbalový klub Dukla Liberec.

²⁹ Zákon č.2/1969 Sb., Zákon národní rady o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky

³⁰ Webová stránka Monitor – kompletní přehled veřejných financí, [online], [cit.2023-02-04] Dostupné z <https://monitor.statnipokladna.cz/kapitola/307/prehled?rad=t&obdobi=2211>

4.2 Vojenská lázeňská a rekreační zařízení

Vojenská lázeňská a rekreační zařízení je právnickou osobou, jako příspěvková organizace MO ČR byla zřízena na základě zřizovací listiny vydané (uveřejněné) v rámci rozkazu MO ČSFR č. 44/1991 Věstníku Ministerstva obrany ze dne 1. ledna 1992. Poslední úplné vydání zřizovací listiny je z 5. března 2021 a zahrnuje 17 vydaných dodatků a opatření

Základním účelem této organizace je poskytování a zabezpečování:

- preventivní rehabilitace;
- lázeňské léčby;
- zdravotní péče;
- rekreační péče.

a dalších úkolů v souladu s předmětem hlavní činnosti pro okruh tzv. oprávněných osob mezi které se řadí:

- vojáci z povolání;
- vojáci v aktivní záloze;
- váleční veteráni;
- bývalý vojáci – vojenští důchodci;
- státní zaměstnanci;
- zaměstnanci ve správním úřadu;
- občanští zaměstnanci.

4.2.1 Hlavní činnost

Dle zřizovací listiny spadá do oblasti hlavní činnosti, kterou poskytuje VLRZ celá řada služeb:³¹

- zabezpečování a poskytování preventivní a mimořádné rehabilitace;
- zabezpečování a poskytování rekondičních pobytů pro vojáky zařazené do aktivní zálohy;
- zabezpečování rekreace;
- zabezpečování provozu domovů péče o válečné veterány a sociální pomoci pro válečné veterány;

³¹ Zřizovací listina Praha 5. března 2021 Čj. MO 45266/2021-8694 Sp. zn. SpMO 1426/2021-8694

- zabezpečování a poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče a pobytů a akcí rekreačního a poznávacího typu v tuzemsku i v zahraničí, včetně výměnných;
- zabezpečování dětských táborů v tuzemsku i v zahraničí, včetně výměnných;
- poskytování zdravotních služeb podle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), ve znění pozdějších předpisů, v rozsahu rozhodnutí o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb,
- zabezpečování stravovacích služeb, společenských, kulturních a sociálních aktivit,
- poskytování stravovacích, ubytovacích a ostatních služeb pro odborná shromáždění, instrukčně metodická zaměstnání a jiné služební akce související s plněním úkolů Ministerstva obrany a ozbrojených sil České republiky,
- zabezpečování závodního stravování v rámci Ministerstva obrany a v součástech ozbrojených sil České republiky,
- spolupráce s partnerskými organizacemi ministerstev obrany a ozbrojených sil států, které jsou členskou zemí Mezinárodního styčného výboru vojenských sociálních organizací (CLIMS) nebo s nimiž jsou uzavřeny dohody o spolupráci,
- zabezpečování úkolů vyplývajících pro VLRZ, p. o., z Plánu rozvoje ozbrojených sil v rámci mimořádných událostí, stavu ohrožení státu či válečného stavu,
- na základě požadavků Ministerstva obrany, vojenských útvarů a vojenských zařízení organizovat a zabezpečovat významné kulturní, sportovní, odborné, společenské a reprezentační akce,
- správa, provozování, reprodukce, údržba a opravy nemovitého a movitého majetku státu, se kterým má VLRZ, p.o., příslušnost hospodařit, včetně výdajů na výstavbu a pořízení nemovitého a movitého majetku, který se stane majetkem státu.

4.2.2 Jiná činnost

VLRZ může na základě zřizovací listiny využívat nevyužitou kapacitu pro jinou, nebo také hospodářskou činnost. Vzhledem k tomu, že z pozice předmětu své hlavní činnosti disponuje ubytovací kapacitou pro rekreační, lázeňské a ostatní účely, tak i v rámci jiné činnosti poskytuje celou řadu služeb v oblasti cestovního ruchu. Jednotlivé druhy služeb kopírují obsah služeb hlavní činnosti a jsou poskytována veřejnosti. Z tohoto důvodu již nebude proveden jejich výčet.

4.2.3 Právní postavení a organizační struktura

VLRZ jako právnická organizace má svůj statutární orgán, kterým je ředitel a jeho zástupce. Ředitele do funkce jmenuje a odvolává ministr obrany. Vzhledem k celostní působnosti se VLRZ člení na jednotlivé organizační jednotky (dále jen zařízení). Tato zařízení vystupují jménem VLRZ, nemají právní subjektivitu. V čele každého zařízení stojí ředitel, kterého jmenuje a odvolává ředitel VLRZ. Dále na ředitele zařízení deleguje některé pravomoci. Grafické znázornění organizační struktury ředitelství VLRZ je součástí přílohy.

Jednotlivá zařízení VLRZ jsou řízena z úrovně ředitelství, které má sídlo v Praze a řídí veškeré činnosti v rámci:³²

- preventivních rehabilitací;
- léčebné, preventivní a rehabilitační péče;
- rekreací;
- provozu, materiálu a investičních akcí;
- ekonomickém;
- obchodním;
- personálním;
- právním;
- informačních systémů;
- interního auditu.

Výše uvedené činnosti jsou spravovány a koordinovány z úrovně ředitelství a jednotlivých úseků.

Řediteli VLRZ jsou přímo na úrovni ředitelství podřízeni tyto ředitelé a náměstci:

- Zástupce ředitele;
- Ředitel kanceláře;
- Interní auditor;
- Bezpečnostní ředitel;
- Náměstek ekonomického úseku;
- Náměstek úseku provozu;

³² Organizační řád VLRZ, p.o. čj. 3368/2018-VLRZ/R/ZR

- Náměstek obchodního úseku;
- Náměstek pro léčebně preventivní péči;
- Náměstek úseku rozvoje a informatiky;
- Náměstek úseku nemovité infrastruktury;
- Ředitelé vojenských lázeňských léčeben;
- Ředitel vojenského rehabilitačního ústavu;
- Ředitelé vojenských zotavoven;
- Ředitelé vojenských klubů.

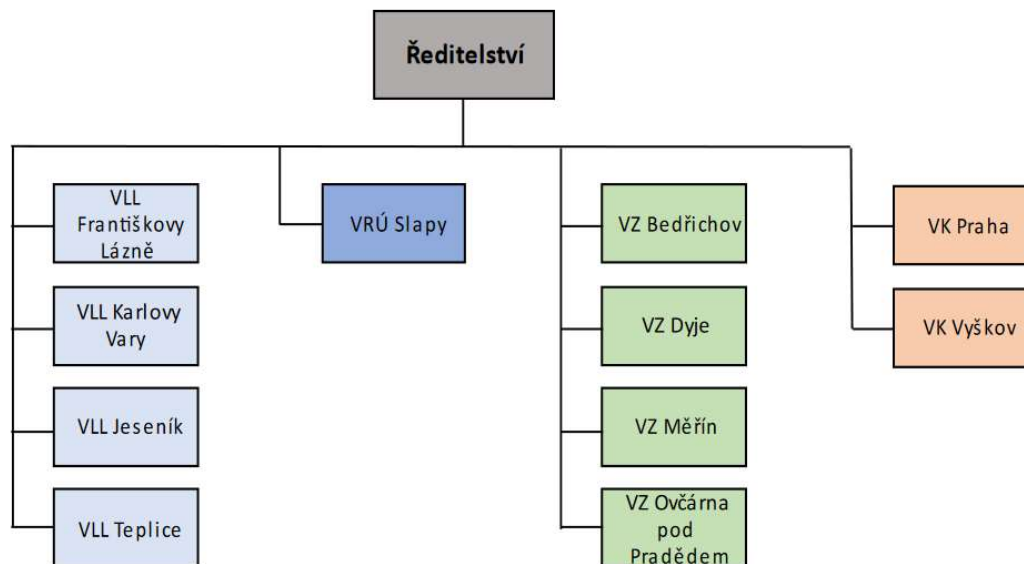
Vztah podřízenosti je obdobný i na úrovni jednotlivých zařízení. Tam je řediteli podřízena nikoliv funkce náměstka, ale vedoucího úseku, případně útvaru odpovídajícího stejné oblasti jako je tomu na úrovni ředitelství. Součástí VLRZ jsou zařízení, která jsou rozmístěna po celé ČR. Odlišují se proto především polohou umístění, od které se odvíjí zaměření poskytování služeb. Rozdíly jsou také ve velikosti areálů, ubytovacích kapacitách a vybavenosti. Součástí některých zařízení je v rámci jedné lokality přiřazeno další středisko nebo provozovna.

Dle zaměření jsou zařízení rozdělena na:

- Vojenské lázeňské léčebny
 - Karlovy Vary
 - Františkovy Lázně
 - Teplice
 - Jeseník
- Vojenský rehabilitační ústav
 - Slapy nad Vltavou
- Vojenské zotavovny
 - Bedřichov
 - Měříň
 - Dyje
 - Ovčárna pod Pradědem
- Vojenské kluby
 - Praha
 - Vyškov
- Domov pro válečné veterány

- Karlovy Vary (je sloučen s Vojenskými lázněmi Karlovy Vary)

Obrázek 13 - Členění VLRZ, p.o.



Zdroj: Organizační řád VLRZ, p.o.³³

4.2.4 Organizační normy

V podmínkách VLRZ jsou za účelem řízení organizace vydávány jednotlivé normy a pokyny. Z úrovně ředitelství se jedná o zejména o hlavní řídicí dokumenty, směrnice, příkazy ředitele a ceníky a kalkulace především pro hlavní činnost. V souvislosti s vydáním směrnice může být za účelem aplikace obsahujících předpisů vydán také Metodický pokyn. Z úrovně samotného zařízení se jedná opět o příkazy ředitele a ceníky, u kterých cenotvorba spadá do kompetence zařízení.

Mezi hlavní řídicí dokumenty patří:

- Osvědčení o registraci DIČ;
- Organizační řády (VLRZ a jednotlivých zařízení);
- Rozhodnutí MZ ČR – Souhlas s poskytováním lázeňské léčebně rehabilitační péče
- Rozhodnutí MO ČR o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb
- Přehled systematizovaných míst
- Bezpečnostní řád VLRZ

³³ Organizační řád VLRZ, p.o. čj. 3368/2018-VLRZ/R/ZR

- Střednědobý plán organizace
- Kolektivní smlouva
- Zřizovací listina
- Statut interního auditu
- Etický kodex zaměstnance VLRZ
- Oblast marketingu
- Plán provozu (VLRZ a jednotlivá zařízení)
- Pasporty zařízení VLRZ
- Stanovení lůžek pro poskytování následné zdravotní péče formou LLRP a LRP
- Akviziční plán
- Manažerský plán

4.3 Lůžková kapacita a programová náplň

VLRZ pro výkon svých činností v oblasti poskytování služeb lázeňskými léčebnami, zotavovny a hotely disponuje ubytovací kapacitou 901 pokojů a celkovým objemem 1 923 lůžek.

S ohledem na využívání kapacit a obchodní činnost jsou pro každé zařízení VLRZ včetně jeho středisek závazné dva řídicí dokumenty vydávané a schválené ředitelem VLRZ s platností na každý kalendářní rok. Prvním dokumentem je tzv. „pasport zařízení“, který definuje kategorii zařízení a kapacity pro jednotlivé typy služeb. Je zde vykazována kapacita lůžek společně se skladbou a vybavením pokojů a možnosti stravování. Dále kapacita, kterou je možné využít pro účely konferencí, pracovních jednání, společenských akcí aj.

Druhý závazný dokument je plán provozu. Tento dokument je sestaven na základě požadavků zřizovatele a vyčleňuje kapacitu potřebnou pro odbavení hlavní činnosti. Stanoví zahájení a ukončení provozu hotelu se zohledněním provozních přestávek nebo odstávek během kterých probíhají plánované udržovací nebo stavební práce na hotelech a jejich areálech. V prvním pořadí je vyčleněna kapacita pro hlavní činnost. Uvádí se počet osob a lůžekodů dle jednotlivých druhů pobytů. Po odečtu takto vyhrazené kapacity je stanoven objem zbývající kapacity, který dané zařízení může využít pro prodej v jiné činnosti.

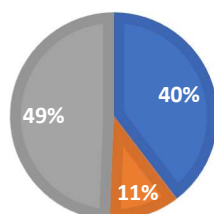
Pro potřeby vyčleňování jednotlivých kapacit i veřejného a interního výkaznictví se pracuje s pojmem lůžkoden. Jedná se o pojmenování jednotky, která znamená jeden den pobytu klienta na lůžku. Je využívána v hotelnictví i zdravotnictví. Na tuto jednotku vztahujeme nejen kapacitu, ale rovněž náklady a výnosy spojené s poskytováním služeb na lůžku.

Základní dělení klientů VLRZ určuje jejich vztah ke zřizovateli, tedy MO ČR. Klienty čerpající pobyty v rámci činnosti, kterou Volareza zabezpečuje pro svého zřizovatele, řadíme do hlavní činnosti. Ostatní klienti náleží do tzv. jiné činnosti. Do této skupiny patří klienti všech smluvních zdravotních pojišťoven, tuzemští a zahraniční samoplátci zabezpečující si pobyty cestou smluvních cestovních agentur a webových portálů nebo individuálně.

Graf 1 - Lůžková kapacita VLRZ dle typu činnosti

VLRZ, p.o. - LŮŽKOVÁ KAPACITA DLE TYPU ČINNOSTI 589 146 LD

■ HČ - PR ■ HČ - ostatní pobyty ■ JČ



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.1 Programy pro hlavní činnost

Největší podíl ze služeb poskytovaných pro rezort MO ČR tvoří preventivní rehabilitace (PR) pro armádu. Jedná se o pobyty určené k rekonvalescenci vojáků, kteří s ohledem na své pracovní zařazení a délku pracovního poměru mohou čerpat několik programů v rámci preventivních rehabilitací. Tyto programy se dělí dle obsahové náplně a délky pobytu na:

- Preventivní rehabilitace s všeobecně rekondičním programem s označením PR I – VR a délkou trvání 14 dnů/13 nocí

- Preventivní rehabilitace určená pro výsadkáře s označením PR I a délkou trvání 14 dnů/13 nocí
- Preventivní rehabilitace s wellness programem s označením PRI – WELLNESS a délkou trvání 14 dnů/13 nocí
- Preventivní rehabilitace s lékařským návrhem s označením PR II a délkou pobytu 21 dnů/20 nocí

Všichni účastníci preventivních rehabilitací mohou čerpat své pobyty společně se svými rodinnými příslušníky tzv. oprávněnými osobami. Ty mohou čerpat tento pobyt za zvýhodněnou cenu. Směrnice VLRZ pro tyto pobyty definuje rodinného příslušníka, jako manžela/manželku, druha/družku a nezaopatřené dítě s trvalým pobytem na společné adrese. Pro rodiny je připraven hotelový pobyt, při kterém je možno čerpání dalších wellness služeb.

Další službou pro hlavní činnost jsou pobyty zahrnující lázeňské léčebné, wellness, nebo rekreační programy pro válečné veterány, vojenské důchodce a jejich rodinné příslušníky. Dále zabezpečuje také pracovní jednání a jiné společenské akce rezortu MO ČR s využitím zařízení, kde jsou pro tato jednání vhodné prostory a vybavení. Poslední službou poskytovanou pro hlavní činnost je stravování. Volareza cestou svých zařízení zabezpečuje závodní stravování pro součásti MO ČR.

VLRZ také provozuje dětské tábory. Pro věkovou skupinu 7-11 let jsou připraveny letní a zimní tuzemské dětské tábory. Mezinárodní dětský tábor je určen pro děti ve věku 15-17 let.

4.3.2 Programy pro jinou činnost

Obsahem této činnosti VLRZ je celé spektrum pobytů nebo ambulantních programů, které jednotlivá zařízení mohou poskytovat. Obecně se jedná o lázeňskou péči, preventivní a ozdravné pobyty, wellness, rekreaci a hotelové ubytování.

Jednotlivé pobyty se mění v návaznosti na obsahovou nabídku, délku pobytu a typ úhrady smluvním partnerem nebo klientem. Základní rozdělení vychází z toho, zda má zařízení k dispozici přírodní léčivý zdroj a povolení MZ ČR k jeho využívání za účelem poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče a smluvní vztahy se zdravotními pojišťovnami. VLRZ

pak poskytuje svoje služby v léčebnách, zotavovnách a hotelech. Vzhledem k poloze a umístění zařízení se jejich nabídky pobytů a programů odlišují.

Smluvními obchodními partnery zařízení VLRZ jsou pro léčebny a rehabilitační ústav všechny zdravotní pojišťovny ČR. Smlouvy jsou uzavírány centrálně cestou ředitelství. Součástí jsou cenová ujednání, která stanovují ceny na jeden kalendářní rok pro konkrétní léčebnu s ohledem na diagnózu vycházející z indikačního seznamu. Léčebny pak poskytují klientům zdravotních pojišťoven:

- Komplexní lázeňskou léčebně rehabilitační péči (dále KLLRP) se základní délkou pobytu 22dnů/21 nocí.
- Příspěvkovou lázeňskou léčebně rehabilitační péči (dále PLLRP) se základní délkou 15 dnů/14 nocí 22 dnů/21 nocí.

Zdravotní pojišťovny hradí za klienta, který čerpá KLLRP všechny složky jeho pobytu. Ubytování, stravování a léčení. Pokud léčebna nabízí nadstandardní ubytování a klient o takové ubytování projeví zájem, pak je úhrada v podobě doplatku za ubytování na straně klienta. V případě PLLRP je zdravotní pojišťovnou hrazena pouze složka léčení a klient hradí své ubytování a stravování sám.

Další obchodní partnery si smluvně zavazuje konkrétní zařízení. Jedná se nejčastěji o tuzemské i zahraniční rezervační portály. Úhrada za pobyty je ošetřena smluvně. Cestou těchto portálů je klientům nabízena celá řada programů, které si jednotlivá zařízení vytváří na míru, tak aby využila své možnosti a vybavení. U lázní se jedná zejména o delší léčebné pobyty s využitím přírodního léčivého zdroje, pobyty zaměřené na prevenci nebo krátkodobé wellness pobyty. V případě zotavoven a hotelů je to nejčastěji wellness nebo rekreační pobyt. Nabídky zařízení VLRZ čerpají také přímou cestou objednání tuzemští i zahraniční klienti. Často se jedná o opakované návštěvy. Zařízení, která se nachází přímo ve městech, tedy převážně léčebny, nabízí i možnost ambulantního léčení nebo čerpání jednotlivých procedur. Tato nabídka platí pro klienty samoplátce.

4.3.3 Zařízení VLRZ – léčebny, zotavovny, hotely

Vojenská lázeňská léčebna Teplice – Lázeňský Hotel Judita

Lázeňské město Teplice patří mezi nejstarší lázně v Evropě. Vojenská lázeňská léčebna je součástí městské lázeňské čtvrti Šanov a nejstarší léčebnou v rámci celé organizace. Celková kapacita lázní je 94 lůžek, z toho je 6 klasických jednolůžkových pokojů, 5 apartmánů a 39 dvoulůžkových pokojů. Jako lázně poskytuje léčení pohybového aparátu a některých neurologických diagnóz. Pro účely léčby je používán přírodní léčivý zdroj v podobě termální mineralizované vody sloužící ke koupelím klientů. Dále poskytuje preventivní rehabilitace a ostatní wellness pobyty.

Vojenská lázeňská léčebna Karlovy Vary – Lázeňský hotel Sadový Pramen

Tato léčebna se nachází v centru Karlových Varů poblíž lázeňských kolonád a pramenů. Poskytuje především léčebné pobyty se zaměřením na léčbu trávícího ústrojí, diabetes mellitus, nervových a pohybových onemocněních a při onkologických onemocněních. Přírodním léčivým zdrojem využívaným při léčbě je termominerální voda určená k pitným kúram i koupelím. Lůžková kapacita tohoto hotelu je 156 lůžek. K dispozici je kromě klasických dvoulůžkových pokojů také 10 dvoulůžkových apartmánů a 24 jednolůžkových pokojů.

Vojenská lázeňská léčebna Františkovy lázně – Lázeňský hotel Kyjev

Tuto léčebnu nalezneme opět v samém centru města nedaleko lázeňské kolonády. Poskytuje léčbu srdečních chorob, cévního oběhu a pohybového ústrojí. Při léčbě je zde využíváno více přírodních léčivých zdrojů. Jedná se o přírodní mineralizovanou uhličitou vodu, sirnoželezitou slatinu a přírodní plyn vulkanického původu – oxid uhličitý. Lázně nabízejí ubytování s lůžkovou kapacitou o objemu 121 lůžek. K využití jsou 3 dvoulůžkové apartmány, 35 dvoulůžkových pokojů a 45 jednolůžkových pokojů.

Vojenská lázeňská léčebna Jeseník – Lázeňský hotel Albatros a Silesie

Lázně se nachází v nadmořské výšce 620 m a jak již název napovídá, jedná se o vyhledávanou lokalitu v Jeseníkách. Přímo z léčebny můžou klienti obdivovat výhled na Hrubý Jeseník nebo blízké město Jeseník. V rámci léčebných pobytů nabízí Albatros na rozdíl od ostatních výše uvedených lázeňských domů pouze samoplátecké léčebné

pobyty. Díky své poloze nabízí pobyty zaměřené na nemoci dýchacích cest a pohybového ústrojí.

Vojenský rehabilitační ústav Slapy

Celý areál ústavu je umístěn do lesoparku asi 3 km od Slapské přehrady. Léčba se zaměřuje na pacienty s poruchami hybného systému, po těžkých operacích nebo úrazech a s revmatologickými poruchami. Ubytovací komplex tvoří pět navzájem propojených pavilonů a ubytování je plně bezbariérové. Lůžková kapacita ústavu je 161 lůžek. K dispozici jsou 3 dvoulůžkové apartmány, 60 dvoulůžkových a 35 jednolůžkových pokojů.

Vojenská zotavovna Měřín – hotel Měřín

Měřín je druhým střediskem nacházejícím se na břehu Slapské přehrady. Celý komplex tvoří hotel, chaty, restaurace a víceúčelové sportovní haly, venkovní sportovní areály včetně bowlingové haly. Nabízí nejen preventivní rehabilitace a rekreační pobyty, ale je také nabízen a často využíván pro kongresovou turistiku. V hotelu jsou k dispozici moderně vybavené konferenční prostory. Pro účely relaxace mohou klienti využít služeb wellness centra nebo krytého aquacentra s množstvím vodních atrakcí. Vzhledem k blízkosti vodní nádrže lze využít půjčovnu lodiček. Speciální atrakcí pro klienty je plavba vlastním parníkem po Slapské přehradě, kterou hotel pravidelně nabízí. Ubytovací kapacita hotelu je 192 lůžek. Moderně zařízené chaty jsou k dispozici vždy od dubna do října.

Vojenská zotavovna Bedřichov-Hotel Bedřichov

Celý komplex se nachází ve vyhledávané turistické lokalitě ve Špindlerově Mlýně. S ohledem na svou polohu je v zimě ideálním místem pro lyžaře. V ostatní roční období nabízí možnost horské turistiky a cykloturistiky. Hotel disponuje řadou konferenčních prostor, moderním wellness centrem, jehož součástí je i vodní ráj s plaveckým bazénem a řadou ostatních vodních atrakcí. Celková kapacita komplexu je 313 lůžek. Hotel poskytuje 233 lůžek a ostatní dependance určené pro klienty 80 lůžek. Skladba pokojů je rozmanitá. Tvoří ji jednolůžkové, dvoulůžkové, třílůžkové a čtyřlůžkové pokoje, čtyřlůžková studia dependancí a apartmány.

Penzion Malý Šišák

Tento penzion je střediskem Hotelu Bedřichov. Jedná se o stylovou krkonošskou chatu s dřevěným interiérem, která se nachází v nadmořské výšce 1 155m. Kromě provozování zimních sportů a horské turistiky a cykloturistiky mohou klienti využít dalších služeb nabízených penzionem. K dispozici je fitness, sauna, whirlpool, hřiště pro děti nebo míčové sporty. K dispozici je také vodní svět hotelu Bedřichov. Penzion disponuje 98 lůžky.

Vojenská zotavovna Vranov nad Dyjí-Hotel Vranov

Hotel se nachází na břehu Vranovské přehrady a klienti zde kromě možnosti využití blízké pláže a vodních sportů mohou obdivovat i ostatní krásy Jižní Moravy. Lůžkovou kapacitu tvoří ubytování v hotelu nebo v chatách. Celková kapacita je 68 lůžek a tvoří ji hlavně dvoulůžkové pokoje. Množství konferenčních prostor umožňuje nabídku firemních nebo společenských akcí. Rovněž toto zařízení disponuje vlastním wellness centrem.

Vojenská zotavovna Vranov-chatová osada Bítov

Tato sezonní osada je střediskem hotelu Vranov a je od něho vzdálena cca 15 km. Osada se nachází nad Bítovskou zátokou mezi dvěma hrady Cornštejn a Bítov. Klientům je k dispozici celkem 40 čtyřlůžkových chat. Tento areál je vybaven pro účely provozování celé řady venkovních sportů např. volejbal, florbal nebo tenis. K dispozici je také sauna a fitness.

Vojenská zotavovna Ovčárna pod Pradědem – Hotel Ovčárna

Hotel byl postaven v nadmořské výšce 1 300 m pod horou Praděd. Jedná se o další horské středisko VOLAREZY, které láká hosty k zimním sportům, turistice nebo cykloturistice. Ubytování klientů je poskytováno v jednolůžkových, dvoulůžkových, třílůžkových a čtyřlůžkových pokojích. Hotel je vybaven salóňky s technickým zázemím a nabízí možnost firemních akcí.

V současné době řeší VLRZ se zřizovatelem výstavbu nového objektu na pozemku bývalé Vojenské zotavovny Velký Špičák na Šumavě. Lůžková kapacita by měla být prioritně využita pro preventivní rehabilitace.

Hotel DAP, Praha

Hotel se nachází v pražské městské části Dejvice a nabízí ubytování ve 49 pokojích. K dispozici má variabilní konferenční sál a restauraci.

Hotel Bellevue, Karlovy Vary

Hotel je umístěn do zeleně a nabízí výhled na celé Karlovy Vary. Jeho kapacita je 52 pokojů. Součástí hotelu je wellness centrum a salónek pro firemní akce. Vojenská lázeňská a rekreační zařízení disponují také dvěma vojenskými kluby v Praze a Vyškově a zabezpečují závodní stravování pro resort MO ČR.

4.4 Vyčlenění ubytovací kapacity

Za účelem ubytování uprchlíků z Ukrajiny byl v rámci VLRZ vytypován objekt Vojenské lázeňské léčebny v Teplicích. Mezi hlavní důvody výběru tohoto objektu byla skutečnost, že se jedná o jednu z mála státních organizací na území Ústeckého kraje, která disponuje požadovanou lůžkovou kapacitou. Předpokladem pro snadnější začlenění příchozích uprchlíků do běžného života bylo městské prostředí.

K vyčlenění kapacit pro uprchlíky došlo na základě Smlouvy o bezplatném užívání nemovitých věcí mezi VLRZ – VLL Teplice a MV ČR. Pověření k uzavírání těchto smluv získal ředitel odboru správy majetku MV ČR.³⁴ Kapacita určená pro tento druh ubytování činila 82 lůžek.

Vyčlenění tohoto zařízení neohrozilo poskytování preventivních rehabilitací. Plánované turnusy byly odbaveny v rámci ostatních zařízení VLRZ. Pobyty klientů v rámci jiné činnosti proběhly beze změny. Noví klienti již přijati nebyli.

4.4.1 Služby pro uprchlíky

Služby poskytované uprchlíkům se skládaly z ubytování a stravování formou plné penze. S ohledem na dlouhodobé ubytování byly zabezpečeny ještě další služby. Jednalo se

³⁴ Pověření ministra vnitra č.j.: MV-57434-1/OSM-2022

o praní, sušení a žehlení prádla. Pro tento účel byly pořízeny automatické pračky a žehličky. Na sušení prádla byl vyhrazen prostor rehabilitačního bazénu. K zabezpečení herny a učebny pro děti sloužila tělocvična. Pro potřeby úklidu byly pokoje vybaveny základními čistícími a úklidovými prostředky. K zajištění některých administrativních úkonů nezbytných pro pobyt, práci a školu byla domluvena tlumočnice.

4.5 Praktická část

Následující kapitoly této části jsou věnovány praktickému provedení vybraných analýz u Vojenských lázeňských a rekreačních zařízení. Základem pro zpracování analýz je znalost a zkušenost prostředí této organizace. Zkušenosti za uplynulých 20 let jsou získané praxí z oblasti obchodu, ve které se finanční prostředky generují i oblasti provozu, ve které se investují.

4.6 Vnější prostředí

Vnější prostředí organizace bude podrobena analýze zaměřené na konkurenční prostředí VLRZ. Další z analýz ukáže na specifika a odolnost příspěvkové organizace vůči vlivům makroprostředí. Určením nejvýznamnějších faktorů budou pro organizaci identifikovány zajímavé příležitosti a možné hrozby.

4.6.1 STEP analýza

STEP analýza ukáže na nejvýznamnější faktory působící na VLRZ v rámci makro prostředí. Zaměřuje se na sociokulturní, technologické, ekonomické a politické faktory.

Sociokulturní faktory

V rámci organizace VLRZ se pohybujeme ve dvou rovinách. Z hlediska hlavní činnosti a preventivních rehabilitací jsou spotřební zvyky klientů dány již z podstaty poskytované činnosti. Vzhledem k odlišnosti jednotlivých zařízení VLRZ, můžeme sledovat různé preference klientů. Díky preferování volnočasových a zejména sportovních aktivit je v letních a zimních měsících větší zájem o rehabilitace ve vojenských zotavovnách. S ohledem na posledních deset let však lze konstatovat, že i vojenské léčebny díky zájmu o péči o tělo mají vyšší návštěvnost v podobě preventivních rehabilitací s wellness

programem. V případě klientů jiné činnosti a vlivu zdravého životního stylu roste poptávka po samopláteckých lázeňských a wellness pobytech.

Technologické faktory

V současné době nelze oblast technologií opomenout a měla by být součástí navrhované strategie. Rychlost technologických změn se neustále zvyšuje. Poskytování služeb v cestovním ruchu ovlivňuje celá řada technologií.

U VLRZ se v první řadě jedná o technologie určené pro provoz lázní. Jsou to technologie přímo související s poskytováním procedur. Na těchto technologiích závisí kvalita poskytované péče. V souvislosti se zaměřením léčby čtyř léčeben a rehabilitačního ústavu VLRZ se jedná o nákladné vybavení balneoprovozů, jejichž součástí jsou léčebné rehabilitační bazény a multifunkční vany. Dále vybavení elektroterapie, přístrojové vybavení určené pro pohybový aparát v podobě pohybových trenažérů a jiných systémů. Tyto technologie jsou velice finančně nákladné a lázeňství je na vybavenosti a využívání technologií závislé. Přístrojové vybavení podléhá ročním bezpečnostně technickým kontrolám a elektrickým revizím.

S ohledem na probíhající a plánované akce a již vyčleněné finance můžeme v této oblasti konstatovat stabilitu, která má význam pro další rozvoj.

Druhou oblastí je využití komunikačních a informačních technologií a hardwarové a softwarového vybavení. Vývoj je velice rychlý a tlak na nutnost vybavení je velký. Pro poskytovatele hotelů a lázeňských služeb je nezbytnou podmínkou. Systémy zabezpečují pobyty hostů od jejich rezervace až po vyúčtování. VLRZ využívá odlišné systémy pro lázně a provoz zotavoven a hotelů. Softwary pro provoz lázní jsou složitější z důvodu vykazování lázeňské péče zdravotním pojišťovnám. Jejich aktualizace nebo vybavení nejnovějšími systémy je velice finančně náročné.

Ekonomické faktory

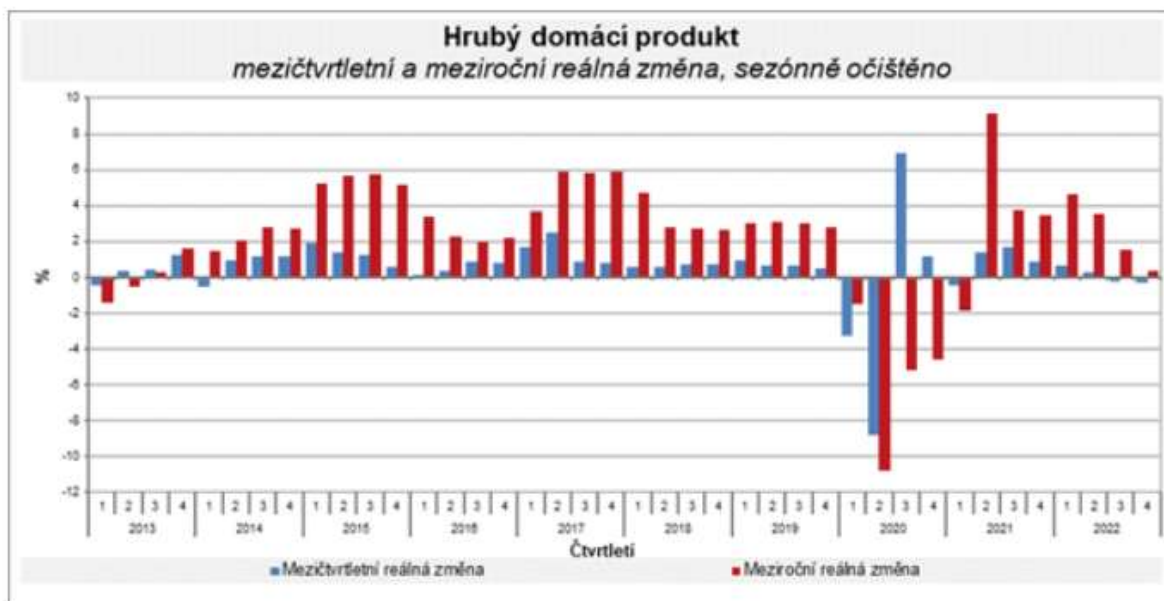
Vzhledem k tomu, že příspěvková organizace je závislá na státním příspěvku, je pro ni tvorba státního rozpočtu klíčovou záležitostí. Faktory, které jeho tvorbu ovlivňují, jsou

zejména hospodářský růst, pracovní trh, inflace, zahraniční obchod a fiskální a měnová politika.

Růst HDP a celkové hospodářské aktivity jsou pro státní rozpočet zásadní. Jeho vývoj zaznamenal od roku 2015 poměrně stabilní meziroční růst. V roce 2020 však došlo k jeho poklesu. Důvodem byla pandemie COVID – 19 a s ní spojená opatření na omezení šíření nákazy. HDP, vztaženo k celému roku 2022, se zvýšil o 2,3 %.

V rámci predikce se v roce 2023 předpokládá jeho pokles o 0,05 %. Meziroční růst byl podpořen hlavně výdajem na tvorbu hrubého kapitálu a z důvodu zahraniční poptávky. Konečná spotřeba byla výdaji ovlivněna negativním způsobem. Ohledně tvorby přidané hodnoty se dařilo zejména průmyslovému odvětví. Opakem byl obchod, doprava, ubytování a pohostinské služby.³⁵

Obrázek 14 - HDP a jeho vývoj v ČR



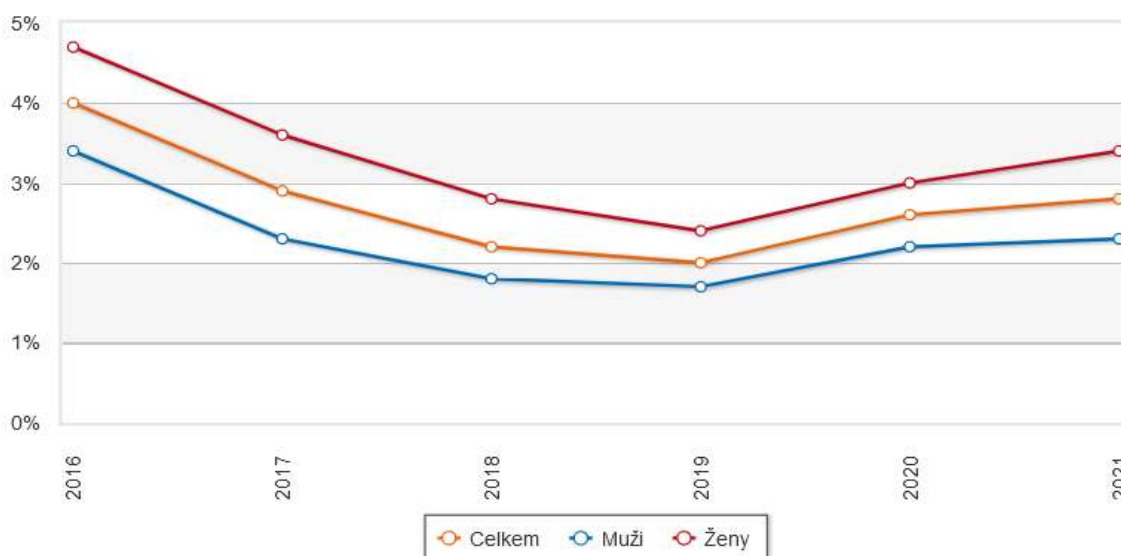
Zdroj: www.czso.cz³⁶

³⁵ Webová stránka MF ČR, [online], [cit. 2023-02-10]. Dostupné z <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2023/makroekonomicka-predikce-leden-2023-50123>

³⁶ Webová stránka Českého statistického úřadu, [online], [cit. 2023-02-10]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2022>

Míra obecné nezaměstnanosti zůstává v ČR nízká. Mezi roky 2021 a 2022 se pohybuje v rozmezí 2,2 % – 2,5 %. Aktuální údaj za 4. čtvrtletí roku 2022 je 2,2 %. Nasycený trh práce tlačí na růst mezd, které však zaostávají za inflací. Příliv uprchlíků z Ukrajiny má vliv dochází k poklesu u průměrné reálné mzdy. Důležitá je úspěšná integrace uprchlíků. Opak by mohl zapříčinit velký sociální problém.³⁷

Obrázek 15 - Obecná míra nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: www.czso.cz³⁸

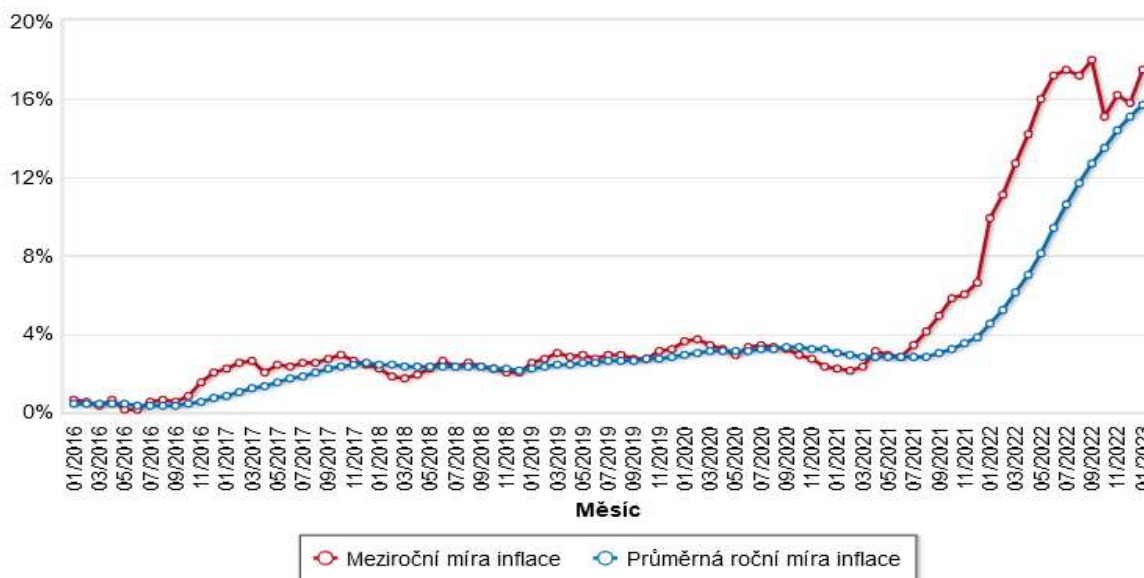
Inflace se v České republice v posledních letech pohybovala na mírně rostoucí úrovni. Tento vývoj trval do roku 2021. Ruská agrese na Ukrajině způsobila nebezpečnou makroekonomickou situaci. Jednak klesající výkon evropských ekonomik a rostoucí inflaci. Následně došlo k růstu inflace a v roce 2022 dosáhla průměrná výše inflace až na hodnotu 15,1 %. Tento stav byl již na základě predikce vývoje avizován v průběhu minulého roku. Dopady vysoké inflace se projevují v nízké dynamice spotřeby domácností. Nejen vysoká

³⁷ Webová stránka MF ČR, [online], [cit. 2023-02-10]. Dostupné z <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-projde-kvuli-valce-mirnou-rece-48515/>

³⁸ Webová stránka Českého statistického úřadu, [online], [cit. 2023-02-10]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich

cena potravin, ale i energií, která se odráží v rostoucích nákladech na bydlení, vysoké ceny za pohonné hmoty, to vše vede ke snížení životní úrovně obyvatel.³⁹

Obrázek 16 - Míra inflace v ČR v %



Zdroj: www.czso.cz⁴⁰

Predikce dalšího vývoje ukazuje na mírný pokles ekonomiky a inflace by měla výrazně zvolnit, stále do ní ale vstupuje řada rizik.⁴¹

Politické faktory

Z hlediska České republiky je právě nyní aktuální zejména téma prezidentských voleb. Po pěti letech si občané ČR měli možnost zvolit svého prezidenta. Česká republika má aktuálně před jeho inaugurací, která proběhne dne 9. března 2023.

³⁹ Webová stránka MF ČR, [online], [cit. 2023-02-10]. Dostupné z <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-projde-kvuli-valce-mirnou-rece-48515/>

⁴⁰ Webová stránka Českého statistického úřadu, [online], [cit. 2023-02-10]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf

⁴¹ Webová stránka Ministerstva financí ČR, [online], [cit. 2023-02-10]. Dostupné z <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2023/makroekonomicka-predikce-leden-2023-50123>

Obrázek 17 - Výsledky prezidentských voleb 2023

100,00 %
okresků sečteno



70,25 %
volební účast



číslo	Kandidát příjmení, jméno, tituly	Navrhující strana	Politická příslušnost	1. kolo		2. kolo	
				hlasy	%	hlasy	%
1	Fischer Pavel	Senátoři	BEZPP	376 705	6,75	X	X
2	Bašta Jaroslav	Poslanci	SPD	248 375	4,45	X	X
*4	Pavel Petr Ing. M.A.	Občan	BEZPP	1 975 056	35,40	3 359 151	58,32
5	Zima Tomáš prof. MUDr. DrSc.	Senátoři	BEZPP	30 769	0,55	X	X
6	Nerudová Danuše prof. Ing. Ph.D.	Občan	BEZPP	777 080	13,92	X	X
+7	Babiš Andrej Ing.	Poslanci	ANO	1 952 213	34,99	2 400 046	41,67
8	Diviš Karel PhDr.	Občan	BEZPP	75 475	1,35	X	X
9	Hilšer Marek MUDr. Bc. Ph.D.	Senátoři	MHS	142 912	2,56	X	X

+) postupující kandidát
*) zvolený kandidát

Zdroj: <https://www.volby.cz>⁴²

V současnosti se živě diskutuje nad tématem valorizace důchodů. Vláda se snaží snížit schodek penzijního účtu a tím i státního rozpočtu. Aktuálně byla navrhovaná úprava pro valorizační mechanismus předložena poslanecké sněmovně. Jedná se o první krok z opatření, která mají podpořit dlouhodobou udržitelnost systému vyplácení důchodů. Následovat budou další opatření připravované důchodové reformy. Bez zásahu a opatření by deficit veřejných financí představoval v letošním roce 34 miliard korun. Vzhledem k opozičnímu tlaku se situace bude vyvíjet velice dynamicky.⁴³

⁴² Webová stránka Volby, [online], [cit. 2023-02-10]. Dostupné z <https://www.volby.cz/pls/prez2023/pe2?xjazyk=CZ>

⁴³ Webová stránka Vlády ČR, [online], [cit. 2023-02-10]. Dostupné z <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-schvalila-upravene-parametry-valorizace-duchodu--prumerny-starobni-duchodce-dostane-o-760-korun-vice-203160/>

Mezinárodní situace je poznamenána ruskou invazí na Ukrajinu. Z pohledu Ruska je označovaná jako speciální vojenská operace na Ukrajině. Tento ozbrojený konflikt začal 24.2.2022 a v současné době stále trvá.

Provoz lázní a hotelů ovlivňuje celá řada zákonů, vyhlášek a jiných norem. Klíčové legislativní normy týkající se tématu této práce jsou uvedeny v teoretické části.

4.6.2 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

V této analýze bude určující tzv. model pěti sil. Tato analýza je klíčovým nástrojem pro konkurenční prostředí. Díky modelu Michaela Portera bude možné identifikovat významné faktory v odvětví. VLRZ má díky statutu příspěvkové organizace jedinečné postavení pro zabezpečení služeb zřizovatele. V rámci poskytování komerčních služeb pro jinou činnost se však pohybuje v konkurenčním prostředí.

Nejprve budou jednotlivé faktory všech oblastí konkurence zmapovány ve slovním hodnocení a následně v připravených rastroch obodovány. Podle intenzity všech sil bude provedeno celkové vyhodnocení, které je součástí kapitoly Vyhodnocení.

Rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí – stávající konkurence

Jak již bylo zmíněno v úvodu této podkapitoly, ze samotné podstaty zřízení a poskytování služeb specifické cílové skupině klientů zřizovatele nemůže a nemá VLRZ v tomto ohledu konkurenta.

Vzhledem k možnostem při realizaci jiné činnosti je již situace jiná. Svým rozsahem činnosti se VLRZ týká konkurence v několika oblastech.

Disponuje lázeňskými léčebnami a rehabilitačním ústavem a provozuje lázeňskou léčebně rehabilitační péči klientům všech zdravotních pojišťoven. Díky těmto smluvním partnerům se zásadně odlišuje od nejbližšího konkurenta v rámci státní správy. Tím je Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra ČR, které tyto služby neposkytuje.

Mezi konkurenty VLRZ z hlediska lázeňské péče můžeme zahrnout všechna lázeňská zařízení poskytující léčbu pro stejné indikace ve stejné lokalitě. Jsou to lázně poskytující léčbu:

- pohybového aparátu a periferního nervového systému;
- trávícího ústrojí;
- diabetes mellitus;
- srdečních a cévních chorob.

Z hlediska konkurenceschopnosti lze konstatovat, že léčebny VLRZ využívají přírodních léčivých zdrojů, nachází se ve vyhlášených lázeňských lokalitách jako jsou Karlovy Vary, Františkovy Lázně, Teplice, nebo Jeseník. S ohledem na použití stejného přírodního zdroje v rámci konkurenčního prostředí proto rozhodují další faktory. Výhodou lázeňských domů VLRZ je nejnovější přístrojové vybavení a vysoká kvalita odbornosti zdravotnického personálu.

Dalším segmentem v konkurenčním prostředí je pro VLRZ poskytování služeb v oblasti hotelových, wellness a jiných rekreačních pobytů určených pro tuzemské a zahraniční samoplátce. Vzhledem k aktuálnímu dynamicky se rozvíjejícímu trendu je v ČR celá řada obdobných zařízení s podobnými nabídkami programů. Také v tomto případě je nutné mít další výhody. U VLRZ je významným faktorem jejich atraktivní poloha. Jedná se o známá horská střediska v oblasti Krkonoš a Jeseníků. Další lokality jsou v těsné blízkosti vodních nádrží Slapy a Vranovské přehrady.

VLRZ v rámci svých objektů disponuje také řadou volně přístupných restauračních zařízení, které jsou využívány při realizaci celé řady firemních a jiných společenských akcí. Další konkurenční výhodou je možnost využívat a nabízet ke komerčnímu využití konferenční sály a salóanky včetně cateringových a wellness služeb.

Tabulka 1 - Analýza konkurence v odvětví - stávající konkurence

1.	Rivalita mezi podniky - stávající konkurence	Průměr. odhady na rok:	
		2022	2026
1.A	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost <i>Málo přibližně stejných silných konkurentů - malé riziko (1 bod)</i> <i>Hodně přibližně stejných silných konkurentů - velké riziko (9 bodů)</i>	1	2
1.B	Růst odvětví <i>Vysoký růst poptávky - malé riziko (1 bod)</i> <i>Malý růst poptávky - velké riziko (9 bodů)</i>	3	5
1.C	Podíl čistého jmění <i>Nízký - malé riziko (1 bod)</i> <i>Vysoký - velké riziko (9 bodů)</i>	5	6
1.D	Diferenciace výrobků/služeb <i>Vysoká diferenciace - malé riziko (1 bod)</i> <i>Nízká diferenciace - velké riziko (9 bodů)</i>	3	3
1.E	Diferenciace konkurentů <i>Nízká - malé riziko (1 bod)</i> <i>Vysoká - velké riziko (9 bodů)</i>	2	3
1.F	Intenzita strategického úsilí <i>Malá - malé riziko (1 bod)</i> <i>Velká - velké riziko (9 bodů)</i>	4	5
1.G	Náklady na odchod z odvětví <i>Nízké - malé riziko (1 bod)</i> <i>Vysoké - velké riziko (9 bodů)</i>	5	6
	Celkem	23,0	30,0
7	Průměrné skóre	3,3	4,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Riziko vstupu potencionálních konkurentů – noví konkurenti

VLRZ je jediným poskytovatelem služeb pro zřizovatele. S ohledem na svou stabilitu a rozsah služeb lze předpokládat, že v oblasti hlavní činnosti mít konkurenci nebude. Rozsah jiné činnosti, který umožňuje stejně širokou nabídku služeb a objem kapacity VLRZ určené pro komerci je opět výhodou.

Tabulka 2 - Analýza konkurence v odvětví - noví konkurenti

2.	Riziko vstupu konkurentů - noví konkurenti	Průměr. odhady na rok:	
		2022	2026
2.A	Potřeba vlastnit spec. technologie, know-how, licence <i>Ano - malé riziko (1 bod)</i> <i>Ne - velké riziko (9 bodů)</i>	1	1
2.B	Diferenciace výrobků služeb/loajalita zákazníků <i>Diferenciace je vysoká - malé riziko (1 bod)</i> <i>Nízká - velké riziko (9 bodů)</i>	1	2
2.C	Vládní politiky - Jak je nakloněna - dotace, licence... <i>Negativně - malé riziko (1 bod)</i> <i>Pozitivně - velké riziko (9 bodů)</i>	1	2
2.D	Přístup k distribučním kanálům <i>Špatný přístup - malé riziko (1 bod)</i> <i>Dobrý přístup - velké riziko (9 bodů)</i>	1	1
2.E	Přístup k surovinám energiím, pracovní síle <i>Není snadný - malé riziko (1 bod)</i> <i>Je snadný - velké riziko (9 bodů)</i>	1	2
	Celkem	5,0	8,0
5	Průměrné skóre	1,0	1,6

Zdroj: Vlastní zpracování

Smluvní síla dodavatelů

Stejně tak, jako ostatní státní organizace v ČR, je VLRZ omezena pravidly. Dodavatelé jsou vybíráni na základě stanovených podmínek v souladu se zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Z tohoto důvodu nepůsobí v odvětví na VLRZ kompletní spektrum dodavatelů, jako v případě nestátních subjektů. Řada dodavatelů nenabízí své zboží nebo služby v rámci specializovaných portálů. Tyto portály jsou určeny k nákupům státních organizací a splňují požadavky na transparentnost a veřejnou soutěž. VLRZ vyhlašuje veřejné zakázky cestou portálu Národního elektronického nástroje (NEN).

Pro zabezpečení provozu VLRZ rozlišujeme dle předmětu plnění dodavatele pro:

- potraviny a nápoje;
- zboží;
- služby;

- stavební práce;
- energie a vodu;
- přírodní léčivý zdroj.

Při veřejných zakázkách se v rámci VLRZ postupuje dle vydané směrnice, která definuje:

- a) veřejné zakázky s předpokládanou hodnotou rovnající se nebo nižší než 50 000 CZK bez DPH;
- b) veřejné zakázky s předpokládanou hodnotou vyšší než 50 000 CZK bez DPH a současně nižší než 300 000 CZK bez DPH;
- c) veřejné zakázky s předpokládanou hodnotou rovnající se nebo vyšší než 300 000 CZK bez DPH a současně nižší než 2 000 000 CZK bez DPH;
- d) veřejné zakázky s předpokládanou hodnotou rovnající se nebo vyšší než 2 000 000 CZK bez DPH.

Tabulka 3 - Analýza konkurence v odvětví – síla dodavatelů

3.	Smluvní síla dodavatelů	Průměr. odhady na rok:	
		2022	2026
3.A	Počet významných dodavatelů zásobení potravinami <i>Dodavatelů je mnoho - malé riziko (1 bod)</i> <i>Dodavatelů je málo - velké riziko (9 bodů)</i>	2	2
3.B	Význam odběratelů pro dodavatele <i>Velký význam - malé riziko (1 bod)</i> <i>Malý význam - velké riziko (9 bodů)</i>	4	4
3.C	Vstup dodavatelů do předmětného odvětví <i>Není pravděpodobná - malé riziko (1 bod)</i> <i>Je pravděpodobná - velké riziko (9 bodů)</i>	1	2
3.D	Počet dodavatelů energie <i>Mnoho dodavatelů - malé riziko (1 bod)</i> <i>Málo dodavatelů - velké riziko (9 bodů)</i>	4	5
3.E	Počet dodavatelů přírodního léčivého zdroje <i>Mnoho dodavatelů - malé riziko (1 bod)</i> <i>Málo dodavatelů - velké riziko (9 bodů)</i>	1	1
	Celkem	12,0	14,0
5	Průměrné skóre	2,4	2,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Smluvní síla kupujících

Síla kupujících je ovlivněna tím, zda se jedná o kupující služeb v hlavní nebo jiné činnosti. Pokud jsou kupujícími odběratelé služeb v rámci hlavní činnosti, mají k dispozici pouze jednoho dodavatele, protože VLRZ má v tomto případě výhradní postavení.

Na jinou činnost a kupující je nutné nahlížet z několika pohledů. Pro klienty ZP je prioritou především kvalita lázeňských služeb. Na platbě za komplexní a příspěvkovou lázeňskou léčebně rehabilitační péči se finančně podílí pouze případným doplatkem za nadstandardní služby. Tato skupina kupujících se ráda vrací na stejné místo, proto je základním předpokladem úspěchu stabilita kvality poskytovaných služeb.

Kupující z řad samoplátců vyhledávají naopak příznivé ceny a reagují na nejrůznější akční nabídky. Využívají především termínů mimo hlavní sezonu. Soustředí se na programové složení nabízených produktů a hledají i různé bonusy. Například možnost parkování, zapůjčení županů nebo volné vstupy do bazénů.

Klienti mají možnost své hodnocení provést formou ohodnocení. Dostupné je na webových stránkách VLRZ. Nejlepší hodnocení má hodnotu 10.

Tabulka 4 - Hodnocení zařízení hosty - lázně a rehabilitační ústav

název zařízení	Karlovy Vary Hotel Bellevue	Karlovy Vary Sadový Pramen	Františkovy Lázně	Teplice	Jeseník	Slapy
hodnocení	9,4	9,6	9,5	9,6	9,5	nehodnoceno

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5 - Hodnocení zařízení hosty - zotavovny

název zařízení	Bedřichov	Bedřichov Malý Šišák	Měřín	Ovčárna pod Pradědem	Dyje - Vranov	Dyje - Bítov
hodnocení	9,2	9,2	9,1	9,3	9,4	9,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6 - Hodnocení zařízení hosty - hotel

název zařízení	Hotel DAP
hodnocení	9,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7 - Analýza konkurence v odvětví – síla kupujících

4.	Smluvní síla kupujících	Průměr. odhady na rok:	
		2022	2026
4.A	Počet významných zákazníků <i>Mnoho drobných zákazníků - malé riziko (1 bod)</i> <i>Několik málo významných zákazníků - velké riziko (9 bodů)</i>	5	5
4.B	Význam výrobku/služby pro kupujícího <i>Velký význam - malé riziko (1 bod)</i> <i>Malý význam - velké riziko (9 bodů)</i>	1	2
4.C	Hrozba zpětné integrace <i>Hrozba je nepravděpodobná - malé riziko (1 bod)</i> <i>Hrozba je vysoce pravděpodobná - velké riziko (9 bodů)</i>	1	1
4.D	Náklady na přechod kupujícího ke konkurenci <i>Vysoké - malé riziko (1 bod)</i> <i>Nízké - velké riziko (9 bodů)</i>	1	1
	Celkem	8,0	9,0
4	Průměrné skóre	2,0	2,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Hrozba substitučních výrobků

Z hlediska poskytování služeb pro resort MO ČR se nepredikuje ohrožení substitučními produkty. V tomto případě se jedná o komplexní a unikátní soubor služeb pro speciální cílovou skupinu.

Opakem mohou být komerční činnosti a jejich produkty zaměřené jednak na samopláteckou klientelu nebo pojištěnce zdravotních pojišťoven. Tyto substituční produkty mohou být nabízeny za příznivějších cenových podmínek. Například specifické

zaměření v rámci wellness služeb. Tradiční lázeňství je tlačeno do udržení kroku s moderními trendy. Hrozbou mohou být i často levnější a atraktivnější nabídky lázeňských a wellness služeb v zahraničí.

VLRZ se snaží poskytovat tento okruh služeb kvalitně a za příznivé ceny. Ty však logicky nesmějí klesnout pod hladinu nákladové ceny.

Tabulka 8 - Analýza dle Portera - hrozba substitučních výrobků

5.	Hrozba substitučních výrobků	Průměr. odhady na rok:	
		2022	2026
5.A	Existence substitutů na trhu <i>Žádné, nebo malé množství - malé riziko (1 bod)</i> <i>Velké množství - velké riziko (9 bodů)</i>	1	1
5.B	Ceny substitutů a jejich tendence <i>Tendence růstu cen - malé riziko (1 bod)</i> <i>Tendence snížení - velké riziko (9 bodů)</i>	3	5
5.C	Substituci v rámci konkurence <i>málo - malé riziko (1 bod)</i> <i>mnoho - velké riziko (9 bodů)</i>	1	3
5.D	Cenový vývoj substitutů <i>Zvyšování cen - malé riziko (1 bod)</i> <i>Snižování cen - velké riziko (9 bodů)</i>	3	5
	Celkem	8,0	14,0
4	Průměrné skóre	2,0	3,5

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.3 Metoda scénářů

S ohledem na aktuálnost a potřebu zařízení VLRZ je tato metoda využita pro scénář, kterým využije potenciál rozsahu služeb v případě nestandardní situace. Předpokladem je omezení poskytování některých služeb z důvodu poskytování ubytování a stravování uprchlíkům z Ukrajiny. Podle připraveného scénáře je možné na takovou situaci lépe reagovat. Tato metoda je navržena pro konkrétní zařízení. Vzhledem k počtu objektů VLRZ lze výstupy aplikovat také na obdobný typ zařízení.

V případě částečného omezení poskytování některých služeb je nutné přesně identifikovat dotčenou oblast. Zaměřit se na dostupné a nevyužité zdroje a využít je ve prospěch jiné činnosti. Cílem je eliminovat finanční ztráty, které by nevyužitím dostupného potenciálu zařízení byly podstatně vyšší.

S ohledem na praktické zkušenosti lze volné kapacity zařízení využít následujícím způsobem:

- cateringové služby;
- poskytování léčebných ambulantních programů;
- prodej procedur klientům z ulice;
- personální výpomoc v rámci organizace.

V souvislosti s poskytováním těchto služeb je důležité zapojit marketingové oddělení a připravit propagaci. Z hlediska dostupnosti nabízených ambulantních služeb je výhodou městské prostředí. Poskytování lázeňských služeb v odpoledních hodinách ocení zaměstnanci místních firem, pro které lze vyčlenit pravidelné časy. Tyto služby jsou oblíbené a jejich úhrada je možná z FKSP. Služby mohou využít i vlastní zaměstnanci, kteří během standardního provozu tuto možnost nemají.

Pro ostatní zařízení VLRZ může být výhodou výpomoc v době dlouhodobé nemoci vlastního zaměstnance nebo částečné obsazení volné pozice.

4.7 Vnitřní prostředí

Analýzy vnitřního prostředí se zaměřují jednak na jednotlivé činnosti organizace a jejich hodnoty, na strukturu nabídky služeb a strategii, organizace a firemní kultury. Slabé a silné stránky organizace budou využity pro potřeby komplexní analýzy.

4.7.1 Analýza hodnotového řetězce

Při tomto procesu budou identifikovány hlavní aktivity přinášející hodnotu pro zákazníka. V návaznosti na zpracování analýzy hodnotového řetězce u VLRZ jsou její

primární činnosti definovány s ohledem na statut státní organizace poskytující služby. V případě VLRZ jsou do primárních činností zařazeny:

- Vstupní logistika – veškeré činnosti zabezpečující jednotlivé úseky. Obchodní záležitosti spojené s cenotvorbou a služeb Front Office, provozní záležitosti týkající se nákupů a pořizování majetku, metodická a kontrolní činnost.
- Výrobní operace – provoz jednotlivých zařízení
- Výstupní logistika
- Marketing a prodej
- Služby

Primární činnosti

Vstupní logistika

Hlavní metodika pro ekonomickou, obchodní i provozní oblast je vydávána z úrovně ředitelství VLRZ. Za tyto oblasti jsou odpovědní náměstci ředitele VLRZ. Ředitelé zařízení mohou v rámci své kompetence vydávat příkazy ředitele, kterými vydané normy přizpůsobují podmínkám konkrétního zařízení.

Ředitelství VLRZ v obchodní oblasti řídí primární agendu spojenou s vyčleněním kapacit a distribucí poukazů v rámci hlavní činnosti. Jednotlivá zařízení zabezpečují příjem, ubytování a poskytování služeb těmto klientům. Oblast provozu je administrována částečně z úrovně ředitelství a částečně z úrovně každého zařízení. Samotný provoz objektů je v gesci ředitele zařízení.

Výrobní operace

Samotný provoz všech objektů je v gesci každého z ředitelů zařízení. Objekty musí splňovat provozuschopnost nemovité i movité infrastruktury z hlediska platné legislativy. Zejména se jedná o zabezpečení zákonných revizí, pravidelných servisních služeb a služeb v oblasti BOZP a PO. Pro objekty poskytující lázeňskou léčebně rehabilitační péči jsou povinností bezpečnostně technické kontroly zdravotnických přístrojů a pomůcek.

Výstupní logistika

Do této činnosti se v případě VLRZ počítá samotné poskytování lázeňských, wellnessových, rekreačních, hotelových, stravovacích a dalších služeb.

Marketing a prodej

Ředitelství a jeho obchodní úsek vede a řídí činnosti vedoucí k podpoře nabídky a prodeje služeb. Dále řídí spravování webových stránek, zejména část věnovanou hlavní činnosti. Pod jeho vedením jsou zpracovávány informační letáky a čtvrtletně vydává časopis Volareza NEWS.

Služby

Za účelem zvyšování hodnoty produktu (služeb) každé ze zařízení VLRZ může v rámci možností nabízet klientům další doplňkové služby. Jedná se např. o možnosti parkování, praní, žehlení, využití wellness center nebo zapůjčení sportovního vybavení.

Podpůrné činnosti

Zajišťování zdrojů

VLRZ při zajišťování nákupů týkajících se zboží i služeb postupuje výhradně v mezích zákona⁴⁴. Směrnice⁴⁵ a metodický pokyn⁴⁶, jako závazné interní normy stanovují podmínky zadávacích postupů pro jednotlivé typy nákupů, které jsou mnohdy nastaveny ještě přísněji. V současné době ředitelství VLRZ pracuje na úpravě směrnice a uvolnění interních podmínek umožňujících větší flexibilitu a menší administrativní zátěž.

Technologický rozvoj

Rozsáhlejší akce u VLRZ spadají do působnosti ředitelství VLRZ. Jedná se především o akce investiční. Tyto akce jsou naplánovány v tzv. investičním plánu VLRZ. Vzhledem k tomu, že organizace disponuje mnoha objekty je důležité naplánování těchto akcí s ohledem na zabezpečení provozu pro hlavní činnost a eliminování finančních ztrát v rámci

⁴⁴ Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek

⁴⁵ Směrnice ředitele VLRZ k úplatnému nabývání majetku, služeb a stavebních prací v podmínkách VLRZ čj. 15382-1/2021-VLRZ/R/KR

⁴⁶ Metodický pokyn k postupu při zadávání veřejných zakázek v podmínkách VLRZ čj. 19828/2021-VLRZ/KR

jiné činnosti. Akce jsou směřovány do mimosezonních období daných zařízení. Jedná se o kompletní rekonstrukce a modernizace objektů. V souvislosti s energetickou krizí jsou aktuálně řešeny akce snižující spotřebu energií, včetně modernizace nástrojů pro systémy měření a regulací. VLRZ disponuje objekty, které jsou umístěny v chráněné památkové zóně a současně jsou kulturní památkou. Veškeré práce na těchto objektech jsou možné pouze na základě vydání závazného stanoviska. Odbor územního plánování a stavebního řádu jej vydá po předchozím vyjádření národního památkového ústavu. Vzhledem k administrativním úkonům a dodržení všech technologií při provádění prací je modernizace těchto objektů náročná.

Oblast ICT je stěžejní zejména pro základní úkony mezi klientem a VLRZ. Náročnější je z pohledu léčeben, protože spravuje část určenou pro zdravotní pojišťovny. V rámci obchodních oddělení jsou v léčebnách bohužel používány dva systémy, které některé části agendy zdvojují.

Lidské zdroje

Ředitel VLRZ jmenuje do vybraných pozic pracovníky cestou jmenovacího dekretu.

Jmenování jsou:

- náměstci ředitele VLRZ;
- vedoucí oddělení;
- ředitelé zařízení a vedoucí středisek;
- zástupci ředitelů zařízení;
- vedoucí jednotlivých úseku na zařízeních.

Práce s lidskými zdroji a jejich řízení je v pravomoci ředitele VLRZ a ředitele každého zařízení.

VLRZ podporuje a zabezpečuje další vzdělávání zaměstnanců v rámci vlastní organizace nebo cestou ostatních vzdělávacích institutů. Novinkou je vlastní kuchařská akademie. Jejím programem je podpora vzdělávání a praktických dovedností pracovníků stravovacích úseků. Každoročně jsou pro jednotlivé úseky organizace pořádány instrukčně metodická zaměstnání. Jejich náplní je shrnutí činnosti za uplynulá období a výhled a plánování činností do budoucna.

Ke dni 10. února 2023 VLRZ nabízí 24 volných pracovních pozic. Jedná se především o dělnické profese ve stravování a některé zdravotnické profese v mimoměstských

zařízeních. Hledání kvalifikovaných zaměstnanců pro stravovací provozy představuje v posledních letech problém.

VLRZ má jako ostatní příspěvkové organizace zařazeny pracovní pozice podle katalogu prací, který vychází z nařízení vlády o katalogu prací ve veřejných službách.⁴⁷ Konečný platový tarif zaměstnanců vychází z platové třídy a platového stupně. Tabulkové platy zaměstnanců nemohou konkurovat platům v soukromé sféře. Velké rozdíly se týkají zejména dělnických profesí.

Organizace VLRZ zaměstnává celkem 1 174 zaměstnanců. Největším zařízením VLRZ je Vojenská zotavovna Bedřichov se 165 zaměstnanci. Nejmenším zařízením je Vojenská zotavovna Ovčárna pod Pradědem, ve které pracuje 58 zaměstnanců.

Firemní infrastruktura - manažerské systémy

Organizační struktura Ř VLRZ je předmětem kapitoly č. 3 této práce. Organizační struktura jednotlivých zařízení kopíruje jednotlivá oddělení ředitelství VLRZ s rozdílem v postu náměstka, který zastává v případě zařízení vedoucí úseku. Náročnější na personální složení jsou zdravotnické úseky lázeňských léčeben a rehabilitačního ústav. V těchto případech se počty řídí Vyhláškou MZ ČR č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotnických služeb ve znění pozdějších předpisů. U zotavoven jsou součástí organizační struktury programoví pracovníci zabezpečující převážně sportovní aktivity preventivních rehabilitací armády.

4.7.2 Analýza struktury sortimentu nabídky

Vzhledem k tomu, že VLRZ disponuje lázeňskými domy a zotavovkami a jejich nabídka produktů pro jinou činnost je již z podstaty typu zařízení rozdílná. Dalším specifikem příspěvkové organizace je provozování hlavní a jiné činnosti budou služby hodnoceny dvěma pohledy.

Pořadí v rámci skupiny nemá vliv na významnost hodnocení. Nejprve bude hodnocena dle typového modelu Petera Drucnera skupina služeb umožňující VLRZ snadné

⁴⁷ Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů

rozhodování. U některé skupiny se jedná o konkrétní produkt, ale popis produktu může být i obecnější vzhledem k podobnosti několika produktů nebo služeb.

Tabulka 9 - Rozdělení nabídky dle modelu Petera Drucnera

Snadné rozhodování	
Dnešní živitelé	preventivní rehabilitace pro armádu
	domácí rekreace pro armádu
	KLLRP
Zítřejší živitelé	pobyty pro rodinné příslušníky
	PLLRP
	léčebné pobyty pro samoplátce
	domácí rekreace pro zaměstnance
	pobyty pro válečné veterány
Výnosné speciality	ambulantní léčebné programy pro zahraniční klientelu (arabská klientela)
	léčebné pobyty pro zahraniční dětskou klientelu
Vývojové výrobky	cateringové služby nabízené lázeňskými domy
	konferenční a kongresová turistika nabízená lázeňskými domy
	volně prodejné procedury klientům z ulice v odpoledních hodinách
Nezdary	ambulantní léčebné procedury hrazené zdravotní pojišťovnou
Problematické produkty (služby)	
Včerejší živitelé	příspěvková lázeňská péče ambulantní formou (do r. 2014)
	léčebné pobyty pro zahraniční dospělou a dětskou klientelu (ruskou)
	ambulantní léčebné programy pro zahraniční klientelu (ruskou)
Produkty k rekonstrukci	léčebné pobyty pro zahraniční klientelu

Přespecifikované produkty	pobyty v lázeňských léčebnách, u kterých je záměrně potlačena možnost využití potenciálu služeb ve prospěch výhodné ceny. Minimální počet levnějších procedur a stravování formou polopenze.
Neoprávněné speciality	Služby praní a žehlení prádla v lázeňských léčebnách
Ego investice nevztahuje se na všechna zařízení VLRZ	doplňkový prodej – kvalitní a cenově vyšší tělová kosmetika (VLL Teplice)
	poskytování služeb minibaru v lázeňských léčebnách.
Popelky	Využití bazénu dva dny v týdnu (VLL Teplice)

Zdroj: Vlastní zpracování

Z předešlého období mají některá zařízení VLRZ zkušenost i s dalším typem služeb. Během nouzového stavu vyhlášeného v ČR po začátku války na Ukrajině se jednalo o poskytování ubytovacích a stravovacích služeb.

4.7.3 Analýza vztahu strategie, organizace a firemní kultury

V souvislosti s pracovním prostředím lze konstatovat, že pracovní prostředí organizace kopíruje styl ve státní správě. Pracovníci administrativy mají k dispozici převážně uzavřené kanceláře pro jednoho zaměstnance. Jsou vybavené starším mobiliářem převážně e. V rámci útvaru nebo úseku má zaměstnanec přístup k sociálnímu zařízení. Zdravotnické úseky mají pro zdravotníky denní místnosti. Vzhledem ke stravovacím provozům je na všech zařízeních VLRZ možnost odběru stravy.

VLRZ má zpracovanou celou řadu strategických dokumentů.

Ředitelství VLRZ vydalo pro oblast strategie lidských zdrojů tyto koncepční a strategické dokumenty:

- Etický kodex zaměstnance VLRZ;
- interní protikorupční program;
- kolektivní smlouvu na roky 2021 – 2023

Za oblast strategie organizace v rámci obchodní politiky a provozu:

- Oblast marketingu na rok 2023;
- střednědobý plán organizace na rok 2018 – 2020 s výhledem do roku 2025;
- akviziční plán VLRZ, p.o.

Interní protikorupční program

Program je zpracován⁴⁸ na základě vydání Věstníku MO, částky 8 ze dne 16.5.2022 Rezortní protikorupční program, čj. MO 123706/2022-8694. Jedná se o důležitý strategický dokument organizace. Cílem je minimalizace korupčních rizik a zamezení možného protikorupčního jednání. V organizaci aplikovat taková opatření, která zvyšují důvěru zaměstnanců, okamžitá reakce na podezření protikorupčního jednání. Plánování vzdělávacích protikorupčních programů. Program je založen na posílení prevence, která je součástí pěti oblastí. Jedná se o propagaci protikorupčního postoje vedoucími zaměstnanci, Etický kodex, vzdělávání zaměstnanců v oblasti boje s korupcí, systém pro oznámení podezření na korupci a ochrana oznamovatelů.

Etický kodex

Dokument zohledňuje⁴⁹ obecné zásady chování, zaměstnanecké vztahy, chování na trhu, životní prostředí a společnou odpovědnost. Hlavní cíl a společný zájem organizace spočívá v rozvoji a udržení ekonomicky zdravého a prosperujícího prostředí. VLRZ vytváří prostředí jednotného ducha s respektováním potřeb klientů, zaměstnanců, obchodních partnerů a veřejnosti. Zdůrazňuje mezilidské vztahy a klade důraz na spolehlivost, odbornou úroveň se zaměřením na dobře vykonanou práci.

Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva je uzavřena na rok 2021 – 2023. Účel a obsah smlouvy upravuje individuální a kolektivní právní vztahy mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací.

⁴⁸ Protikorupční program VLRZ, p.o. čj. 33847/2022-VLRZ/R/NR

⁴⁹ Etický kodex VLRZ, p.o.

Organizace nabízí zaměstnancům řadu výhod, některé jsou určeny i rodinným příslušníkům. Jedná se o tyto služby:⁵⁰

- využití krytých i venkovních sportovišť v době, kdy nejsou používány klienty za poplatek dle ceníku pro tyto služby;
- zvýhodněné ceny za ubytování a stravování na příspěvkové lázeňské léčebně rehabilitační péči;
- podnikové rekreace v zařízeních VLRZ;
- tuzemské a zahraniční dětské tábory;
- zvýhodněné ceny pro důchodce, kteří odpracovali u organizace nejméně deset let;
- zvýhodněné využití autobusů organizace k organizované rekreaci;
- možnost finanční odměny při pracovním jubileu;
- příspěvek na penzijní připojištění ve výši 50% částky, kterou si hradí zaměstnanec (maximálně lze poskytnout 400,- Kč měsíčně)
- indispoziční volno na dobu tří pracovních dnů

Oblast marketingu na rok 2023

Je důležitý strategický dokument⁵¹ vydávaný na jeden kalendářní rok a zahrnuje marketingový záměr, rozpočet a výčet marketingových aktivit. Zaměřuje se na cenovou politiku a aktuálně stanovuje nutná navýšení služeb v souvislosti s nárůstem energií v rámci jiné činnosti. U zařízení, která mají v ceně pobytu zahrnutou další energeticky náročnou službu, především vstup do bazénu, dojde k nárůstu cen o 12,5 % oproti roku 2022. U ostatních zařízení je to 11 %.

Střednědobý plán organizace na rok 2018-2020

Plán je řídicím dokumentem VLRZ. Jeho vizí je „Volareza jako první volba pro resort MO a jeho zaměstnance“. Pracuje s aktuálním stavem a navrhuje aktivity s výhledem

⁵⁰ Kolektivní smlouva čj. 37152/2020-VLRZ/R/KR

⁵¹ Oblast marketingu VLRZ, p.o. čj. 34300/2022-VLRZ/R/ON, Věcné zdroje – plánovací akty

do roku 2025. Zaměřuje se na marketingové a provozní oblasti. S ohledem na specifika organizace plánuje obchodní politiku.⁵²

Akviziční plán

Plán zahrnuje investiční akce plánované uskutečnit v daném kalendářním roce. Jedná se o souhrnný dokument pro všechna zařízení organizace. Investiční akce probíhají v režimu veřejných zakázek. Investiční akce jsou řešeny z úrovně ředitelství a jednotlivá zařízení spolupracují na přípravách. Podklady pro veřejnou zakázku jsou následně předány na oddělení zakázek, které spravuje kancelář ředitele VLRZ.

⁵² Střednědobý plán 2018-2020 organizace VLRZ s výhledem do roku 2024 čj. 24902/2017-VLRZ/R/IA

5 Výsledky a diskuse

V této části práce jsou nejprve postupně shrnuty závěry z provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Kapitola věnovaná vnějšímu prostředí shrnuje nejvýznamnější příležitosti pro vybranou organizaci a definuje oblasti, kterými může být ohrožena. Silné a slabé stránky organizace jsou determinovány v kapitole určené vnitřnímu prostředí.

5.1 Vyhodnocení analýz vnějšího prostředí

V následujících kapitolách budou jednotlivě vyhodnoceny provedené analýzy. Struktura vyhodnocení je opět rozdělena. V rámci vnějšího prostředí jsou s ohledem na výsledky analýz uvedeny příležitosti a hrozby. Z výsledků analýz vnitřního prostředí silné a slabé stránka organizace.

5.1.1 STEP analýza

Sociokulturní faktory

Na VLRZ a poskytování služeb v oblasti cestovního ruchu mají dopad změny životního stylu klientů. Současným trendem jsou pobyty v podobě zdravotních dovolených. V tomto případě klient samoplátce raději volí program s využitím přírodního léčivého zdroje oproti klasické rekreaci.

Technologické faktory

VLRZ jako státní organizace a poskytovatel služeb v cestovním ruchu a zdravotnictví má na starost řadu agend, výkaznictví a jiných povinností v rámci státní správy. Bohužel některé systémy jsou zastaralé, časově náročné a často nefunkční.

Ekonomické faktory

Příspěvková organizace VLRZ disponuje finančními prostředky, které se odvíjí od schváleného státního rozpočtu. Vzhledem k současnému stavu ekonomiky ovlivněné zejména HDP a mírou inflace způsobené krizí v důsledku války na Ukrajině není situace zcela příznivá.

Politické faktory

V případě VLRZ se jedná o faktor, který se týká řízení organizace. Jako příspěvková organizace MO ČR má v čele ředitele, kterého jmenuje do funkce ministr obrany. V pozici ředitele se za uplynulých 30 let vystřídal čtyři osoby. Stabilní personální obsazení je pro organizaci výhodou a v oblasti rozvoje dává možnost soustředit se na kontinuální výkon.

5.1.2 Analýza konkurence v odvětví – Porter

Intenzita jednotlivých sil konkurenčního odvětví je zanesena do souhrnné tabulky. Z hodnocení vyplývá, že organizace VLRZ není ze strany konkurence v současné době ohrožena.

Tabulka 10 - Analýza konkurenceschopnosti - souhrn

	Jednotlivé síly - Porterův model	rok	
		2022	2026
1.	Rivalita mezi podniky - stávající konkurence	3,3	4,3
2.	Riziko vstupu konkurentů - noví konkurenti	1,0	1,6
3.	Smluvní síla dodavatelů	2,4	2,8
4.	Smluvní síla kupujících	2,0	2,3
5.	Hrozba substitučních výrobků	2,0	3,5
5	Průměrné skóre	2,1	2,9

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.3 Metoda scénářů

Tato metoda využila alternativních možností v poskytování služeb i vytížení personálu, který v době omezení provozu nemohl být využitý. Při aplikaci tohoto scénáře je zohledněna profesní způsobilost především zdravotnického personálu.

5.1.4 Vnější prostředí

Z analýz vnějšího prostředí lze konstatovat, že organizace musí být připravena na nové výzvy a umět flexibilně reagovat. V krátké době se o tom VLRZ přesvědčila

několikrát. S ohledem na uvedené výsledky analýz vnějšího prostředí jsou zvoleny následující faktory.

Příležitosti:

- jedinečné, tradiční a stabilní postavení organizace;
- zdroje finančních prostředků;
- atraktivita lokalit objektů;
- dostupnost přírodních léčivých zdrojů;
- rozvoj kongresové turistiky.

Ohrožení:

- omezení z důvodu legislativy;
- ekonomická situace – státní rozpočet;
- politická situace způsobená válkou na Ukrajině;
- nedostupnost přírodního léčivého zdroje;
- růst trhu konkurence.

5.2 Vyhodnocení analýz vnitřního prostředí

Vyhodnocení analýz vnitřního prostředí umožní identifikovat slabé a silné stránky organizace. Jejich souhrn je uveden v závěru vyhodnocení všech analýz vnitřního prostředí.

5.2.1 Analýza hodnotového řetězce

Výsledky provedené analýzy ukazují na hlavní faktory hodnotového řetězce. U primárních činností jsou to výrobní operace, které zajišťují vlastní provoz objektů. Z důvodu provozuschopnosti je nezbytné zabezpečení všech revizí a servisu nemovité infrastruktury a revizí týkajících se provozu strojů a zařízení. U lázeňských léčeben je tato problematika ještě náročnější. Nezbytným úkonem jsou bezpečnostně technické kontroly veškerého zdravotnického vybavení. Všechny tyto služby jsou velice nákladné. Do servisu se promítá cena jízdného. Není tak neobvyklé, že cena za dopravu je mnohdy vyšší než požadovaný

servis. Vzhledem k rozmanitosti oprávnění pro jednotlivé přístroje však není možnost souhrnné objednávky.

Z pohledu podpůrných činností je důležitým faktorem technologický rozvoj. V současné době je aktuální téma energetická náročnost budov. Otázky úspor jsou zásadní. Nejvíce jsou postiženy starší historické budovy. Aktuálně je z úrovně ředitelství VLRZ objednan energetický audit pro všechny objekty organizace.

Žádoucí je maximální využití nízkonákladových opatření, která jsou však podmíněna aktivitou samotných zaměstnanců. Význam spočívá v jednoduchých, ale účinných aktivitách, které lze aplikovat ihned. Tato drobná opatření v kombinaci s využitím systému měření a regulace (MaR) jsou rychlým a účinným prvkem.

5.2.2 Analýza struktury sortimentu nabídky

S ohledem na zřizovatele jsou za oblast významných produktů a služeb považovány preventivní rehabilitace pro armádu ČR. Pro lázeňské domy jsou důležité klasické lázeňské pobyty hrazené zdravotními pojišťovnami. Jedná se o služby, které lázeňské domy poskytují v jiné činnosti v největším objemu. Řadí se mezi dlouhodobé pobyty, při kterých je lůžková kapacita výhodně využita. Nástupní dny jsou pro tuto klientelu pevně dané. Každý lázeňský dům si den nástupu určuje v rámci své působnosti. Nejvyužívanějším nástupním dnem je pondělí. Jednotlivé pobyty na sebe navazují a nevznikají mezi nimi prodlevy.

Pro zotavovny jsou to wellness pobyty v trvání jednoho týdne. Při těchto pobytech klient využije jednak hotelové služby, ale i služby wellness center.

Za pobyty/programy ve skupině problematických produktů jsou to pro lázeňské domy programy určené pro pojištěnce vybraných zdravotních pojišťoven. U VLRZ se jedná o smluvního partnera Vojenskou zdravotní pojišťovnu, se kterou má uzavřenou smlouvu na poskytování ambulantní rehabilitační péče, která je poskytována formou stanoveného počtu a druhu předepsaných procedur, nebo formou vstupní lékařské prohlídky a rozepsáním daného počtu procedur. Vyúčtování je na rozdíl od komplexní i příspěvkové lázeňské léčebně rehabilitační péče provedeno na základě hodnoty lékařského bodu, který je aktuálně

stanoven ve výši 1,20 Kč. Finančně je tento program pro VLRZ nevýhodný. Tato smluvní spolupráce je dána již samotnou polohou lázeňského domu. Výhodu mají léčebny, které se nachází v centru měst. U lázní mimo městskou část ztrácí ambulantní provedení procedur smysl.

Naprosto odlišným typem služeb bylo poskytování ubytování a stravy uprchlíkům z Ukrajiny. Tento typ služeb není standardní a nebyl v rámci analýzy struktury sortimentu zařazen do žádné skupiny.

5.2.3 Analýza vztahu strategie, organizace a firemní kultury

Analýza vztahu strategie, organizace a firemní kultury ukazuje na přítomnost mnoha vydaných hlavních a řídicích dokumentů, plánů v oblasti strategie a koncepce a plánovacích aktů. Vše je k dispozici v interním systému organizace. Zaměstnanci mají možnost se se všemi dokumenty seznámit osobně nebo cestou svých nadřízených pracovníků. K seznámení však dochází velice formálně. Aktuálně prošel systém úpravou a prostředí je mnohem uživatelsky přívětivější. Jsou nastaveny možnosti pro filtrování dokumentů a norem.

Důležitá rozhodnutí v rámci strategií organizace jdou za jednotlivá oddělení po své vlastní ose. Mnohdy se střetnou, až když je řešen nějaký problém.

5.2.4 Vnitřní prostředí

Uvedené výsledky analýz vnitřního prostředí VLRZ ukazují na hodnoty a slabá místa organizace.

Silné stránky:

- tradice v poskytování služeb pro resort;
- kvalita poskytovaných služeb;
- široká nabídka služeb;
- stabilní personální obsazení managementu;
- moderní přístrojového vybavení zdravotnických provozů.

Slabé stránky:

- zastaralost vybavenosti SW;
- fluktuace pracovníků stravovacích útvarů
- energetická náročnost starších a památkově chráněných objektů;
- formálnost a neprovázanost nastavení vnitřních procesů;
- administrativní náročnost provozů

5.3 SWOT Analýza

Na základě provedených analýz a jejich výstupů byly faktory ovlivňující organizaci zaneseny do matice TOWS. Klíčové faktory jsou vyznačeny a stupeň vlivu na VLRZ je patrný z matic EFE a IFE. Navržené strategie vychází z formátu:

- využití, ofenzivního přístupu maxi-maxi;
- překonání, opatrným přístupem mini-maxi;
- konfrontace, maxi-mini;
- vyhýbání se, mini-mini.

Tabulka 11 - Matice EFE a IFE

p.č.	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V*SV
Příležitosti (O)				
1.	Silná pozice organizace	0,15	3	0,45
2.	Zdroje finančních prostředků	0,1	2	0,2
3.	Atraktivita lokalit objektů	0,08	3	0,24
4.	Dostupnost přírodních léčivých zdrojů	0,2	3	0,6
5.	Rozvoj kongresové turistiky	0,02	2	0,04
Hrozby (T)				
1.	Omezení z důvodu legislativy	0,05	2	0,1
2.	Ekonomická situace - státní rozpočet	0,15	3	0,45
3.	Politická situace - Ukrajina	0,15	3	0,45
4.	Nedostupnost přírodního léčivého zdroje	0,06	1	0,06
5.	Růst trhu konkurence	0,04	1	0,04
Σ		1		2,63

p.č.	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V*SV
Silné stránky (S)				
1.	Tradice v poskytování služeb pro resort MO	0,1	3	0,3
2.	Kvalita poskytovaných služeb	0,1	3	0,3
3.	Široká nabídka služeb	0,1	3	0,3
4.	Stabilní personální obsazení managementu	0,1	2	0,2
5.	Moderní přístrojové vybavení zdrav. provozů	0,09	0	0
Slabé stránky (W)				
1.	Zastaralost vybavenosti SW	0,11	3	0,33
2.	Fluktuace pracovníků stravovacích provozů	0,07	2	0,14
3.	Energetická náročnost starších objektů	0,15	4	0,6
4.	Formálnost a neprovázanost vnitřních procesů	0,09	2	0,18
5.	Administrativní náročnost provozů	0,09	2	0,18
Σ		1		2,53

Zdroj: Vlastní zpracování, Zdroj: Vlastní přepracování dle Fotra a kol. 2020, s. 64

Tabulka 12 - Matice TOWS

		Silné stránky (S)					Slabé stránky (W)				
		Tradice v poskytování služeb pro resort MO	Kvalita poskytovaných služeb	Široká nabídka služeb	Stabilní personální obsazení managementu	moderní přístrojové vybavení	Zastaralost vybavenosti SW	Fluktuace pracovníků stravovacích provozů	Energetická náročnost starších objektů	Formálnost vnitřních procesů	Administrativní náročnost provozů
Příležitosti (O)	Silná pozice organizace	●	□	□						□	
	Zdroje finančních prostředků	□	□	□	□	□	●	●			
	Atraktivita lokalit objektů		□	●			□	□			
	Dostupnost přírodních léčivých zdrojů		□	□		□		□			
	Rozvoj kongresové turistiky		□	□		□					
Hrozby (T)	Omezení z důvodu legislativy	□				□		□	□	□	
	Ekonomická situace - státní rozpočet	□				□	□	●			
	Politická situace - Ukrajina		●	●				□			
	Nedostupnost přírodního léčivého zdroje		□	□							
	Růst trhu konkurence		□	□							

Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotra a kol. 2020, s. 76

5.4 Navrhovaná řešení

Navrhované strategie jsou postaveny na výstupech provedené SWOT analýzy a matic EFE, IFE a TOWS, ve kterých byly identifikovány nejvýznamnější faktory. Míra jejich významnosti společně se znalostí prostředí a provozu organizace je základem pro tvorbu a navržení dalších strategických možností organizace.

Strategie (SO) - Ofenzivní přístupu Maxi-Maxi

- Posílení pozice organizace díky velikosti a atraktivitě svých objektů a širokému portfoliu poskytovaných služeb v rámci hlavní a jiné činnosti.
- Využití dostupnosti přírodních léčivých zdrojů a kvalitních služeb.

V rámci konkurence má VLRZ díky svému objemu klientů a rozsahu služeb poskytovaných v lázeňských, letních a zimních střediscích silnou pozici. Konkurenční výhodou je možnost využívání přírodních léčivých zdrojů k lázeňské léčebně rehabilitační péči i v jiné činnosti. VLRZ by měla těžit z dostupnosti a objemu této klientely. Pro organizaci je důležité se důsledně zaměřit na nástroje, které lze využít pro korekci cen hrazených zdravotními pojišťovnami. Zejména nastavit smluvní podmínky tak, aby bylo možné současné doplatky za nadstandardní služby rozšířit v závislosti na dalších službách. Požadovat nejen doplatky za jednolůžkové pokoje, ale i za stravovací služby, které jsou poskytovány nadstandardním způsobem a nad rámec smluvního vztahu. Kvalita služeb a prostředí léčen jsou v tomto ohledu základním předpokladem, který však léčebny VLRZ splňují. Organizace takovým krokem v žádném případě neohrozí svoji konkurenceschopnost. Tyto nástroje již jsou u soukromých lázeňských domů plně využívány. Zachováním vysokého standardu a kvality služeb lze do budoucna předpokládat, že VLRZ bude i nadále z těchto služeb profitovat.

Vzhledem k narůstajícím nárokům rezortu a zvažovanou výstavbou dalšího objektu na vrcholu Špičák na Šumavě, by organizace rozšířila svou kapacitu o další zotavovnu v atraktivní lokalitě. Její pozice by se z hlediska objemu zabezpečovaných služeb pro resort obrany opět posílila.

Strategie (WO) - Opatrný přístup Mini-Maxi

- Optimalizace využívaných hotelových a lázeňských SW. Zohlednění potřeb a nároků při využívání těchto systémů.
- Řešení dlouhodobého problému duplicity mezi stravovacím a ubytovacím systémem v lázeňských léčebnách a nemožnost sledování některých ukazatelů.

VLRZ by měla využít dostupnosti finančních prostředků na zpracování analýzy současného stavu. Zohlednit při tom využití systému, potřeby ze strany uživatelů a nároky na výstupy ze strany managementu jednotlivých úseků zařízení. Na základě zpracovaných návrhů pro řešení zvážit případné propojení programů nebo ponechání ubytovacího programu s dokoupením stravovacího modulu. Výstupem by měl být jeden SW vyhovující potřebám všech zúčastněných stran a odpovídající současnému trendu.

Strategie (ST) – Maxi-Mini

- V případě omezení provozu některého zařízení VLRZ minimalizovat finanční ztráty. Vytížení zaměstnanců ve prospěch výnosů z alternativních služeb nebo výpomoci v rámci organizace.

Při poskytování služeb v mimořádné situaci, při které jsou postaveny mimo provoz pouze určité úseky, využít nevytížených zaměstnanců a potenciálu portfolia služeb.

Nevyužité zaměstnance v době omezení provozu z důvodu mimořádné situace využít v ostatních zařízeních VLRZ. Jedná se především o odborný zdravotnický personál, který je schopen pokrýt potřeby jiného provozu a zároveň nebude postaven mimo odbornou praxi. Dalším využitím této skupiny zaměstnanců je poskytování ambulantních služeb. Tento způsob je aplikovatelný zejména u zařízeních v městské lokalitě. Dostupnost a možnost čerpání procedur, zejména v odpoledních hodinách, je ze strany klientů z ulice žádoucí. Ve prospěch rozšíření nabídky cateringových akcí lze využít personál stravovacích provozů.

Strategie (WT) – Ústupu Mini-Mini

- Snaha o snížení energetické náročnosti zejména historických objektů léčeben v době energetické krize.
- Zaměření na nízkonákladová opatření a maximální využití stávajících technologií regulací a měření.
- Zvážit priority v rámci schválených investičních akcí a dostupné finanční zdroje zacílit na udržitelné způsoby vytápění.

Z důvodu legislativní náročnosti při přípravě investičních akcí u historických budov se statutem památkově chráněných budov nebo objektů nacházejících se v památkových zónách využít prioritně aktualizace a hlídání spotřeb energií stávajícími systémy měření a regulace. Optimalizovat systémy vytápění a spotřeby energií tak, aby nedocházelo ke zbytečným ztrátám. V kombinaci s místní znalostí jednotlivých zařízení a řízenými nízkonákladovými aktivitami docílit okamžitého efektu. Financování je možné z běžných finančních prostředků. Z úrovně Ř VLRZ stanovit reálné a měřitelné úspory pro každé zařízení a provádět měsíční vyhodnocení stavu. Cílit na konkrétní možnosti jednotlivých zařízení a využívat dostupné nástroje tak, aby byly minimalizovány dopady na poskytované služby.

Snažit se urychlit přípravu podkladů pro využití obnovitelných zdrojů energie. Ve VLL Teplice nechat zpracovat studii proveditelnosti k využití termální vody, která pramení ve sklepních prostorách léčebny a nemůže být využívána pro léčebné procedury. Vzhledem k dostupnosti zdroje, teplotě a dennímu objemu by bylo jeho využití při vytápění velkým přínosem. Lázeňské léčebna se nachází v památkové zóně a je rovněž kulturní památkou. Z důvodu zamítavého postoje k solárním panelům ze strany národního památkového ústavu je tento způsob řešení vytápění reálnější.

6 Závěr

Poskytování služeb příspěvkovou organizací VLRZ bylo v posledním období ovlivněno několika událostmi. Stejně tak, jako ostatní provozovatelé služeb v cestovním ruchu, se VLRZ potýkala s omezením provozů během pandemie COVID – 19. Následně v rámci nouzového stavu poskytovala některá její zařízení služby uprchlíkům z Ukrajiny.

V současné době se VLRZ vrací do standardního režimu. V hlavní i jiné činnosti usiluje o to, aby všechny poskytované služby odpovídaly současným trendům a nárokům ze strany klientů. Za účelem dalšího rozvoje a posílení stability organizace byly navrženy strategie postavené na hodnotách organizace. Tyto hodnoty korespondují s výstupy provedených analýz. Současně navrhuje možnosti, které je možné využít k eliminaci nežádoucích dopadů a rizik.

Ofenzivní přístup by VLRZ měla aplikovat zejména ve vztahu k tradici v poskytování služeb pro resort MO ČR a kvalitě poskytovaných služeb. Objem kapacity určené pro jinou činnost a možnosti využívat přírodní léčivé zdroje v atraktivních lázeňských lokalitách ČR umožňuje VLRZ rozvíjet a budovat svůj trh v oblasti lázeňství a wellness. VLRZ má v podobě smluvních partnerů ze strany zdravotních pojišťoven oproti obdobné příspěvkové organizaci MV ČR poměrně velkou konkurenční výhodu.

VLRZ může využít získané zkušenosti v některých svých zařízeních v době krizového stavu ve svůj prospěch. V kombinaci s potenciálem širokého portfolia služeb a personálního obsazení se může zaměřit na možné alternativy jejich poskytování i mimo krizový stav. Zejména se jedná o výpomoc zdravotnického personálu v jiných zařízeních, ale i další cateringové služby.

Vzhledem k aktuální situaci by se VLRZ měla prioritně zaměřit na zatížení převážně lázeňských objektů vysokými náklady na energie. Pokusit se v první řadě o úspory nízkonákladovým způsobem a dále se pokusit přerozdělit finanční zdroje od zřizovatele a využít je pro nákladnější investiční akce. U vybrané památkové kulturní památky využít termálního zdroje vhodného k vytápění.

Cílem této práce bylo objasnit stávající postavení organizace, zhodnotit změny v režimu plnění služeb v souvislosti s nouzovým stavem v důsledku situace na Ukrajině a navrhnout alternativních možností směřujících k upevnění a rozvoji organizace. Zpracovatelka věří, že cíle práce bylo dosaženo a vzhledem k návratu organizace do standardního provozu bude ze strany organizace některých návrhů pro provoz v běžné praxi využito.

7 Seznam použitých zdrojů

Literatura

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ, Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN: 978-80-7400-637-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Eliška VILDOVÁ, Petr JANEČEK a Jan TLUČHOŘ. Lázeňství: management a marketing. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2461-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing, Strategické trendy 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

THADDEUS, Mallya. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

PALATKOVÁ, Monika. Marketingový management destinací. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3749-2.

MÁČE, Miroslav. Finanční analýza obchodních a státních organizací. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1558-9.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS, Gary ARMSTRONG. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK, Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování, Teorie a praxe – 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, ISBN 80-247-1389-6.

HYÁNEK, Vladimír. Neziskové organizace: teorie a mýty. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 8085605112.

HUČKA, Miroslav a kol. Modely podnikových procesů. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-468-1.

TICHÁ, Ivana. Jan Hron. Strategické řízení. Praha: ČZU, ISSN 978-80-213-0922-7.

Internetové zdroje

Webové stránky VLRZ	www.vlrz.cz
Webové stránky MO ČR	www.army.cz
Webové stránky MZ ČR	www.mzcr.cz
Webové stránky ČSÚ	www.czso.cz
Webové stránky MF ČR	www.mfcr.cz
Webové stránky Volby	www.volby.cz
Webové stránky Vlády ČR	www.vlada.cz
Webové stránky Státní pokladny	www.statnipokladna.cz

Právní předpisy

Zákon č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Zákon č. 2/1969 Sb., Zákon o vojácích z povolání (97)

Zákon č. 218/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů

Zákon č. 219/2000 Sb., Zákon o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích

Zákon č. 221/1999 Sb., Zákon o vojácích z povolání (97)

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek

Zákon č. 1/2015 Sb., jehož součástí je příloha č. 5 Indikační seznam

Zákon č. 48/1997, Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně

Zákon č. 164/2001 Sb. o přírodních léčivých zdrojích, přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (lázeňský zákon), ve znění zákona č. 76/2002 Sb. a zákona č. 320/2002 Sb.;

a doplnění některých souvisejících zákonů

Vyhláška č. 62/2001 Sb. Vyhláška Ministerstva financí o hospodaření organizačních složek státu a státních organizací s majetkem státu

Vyhláška MZ ČR č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotnických služeb ve znění pozdějších předpisů.

Vyhláška MZ ČR č. 2/2015 Sb., o stanovení odborných kritérií a dalších náležitostí pro poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče ve znění pozdějších předpisů. Vyhláška

č. 281/1999 Sb., Vyhláška MO, kterou se stanoví služba zdraví škodlivá nebo zvláště obtížná a kruh služebních zařazení pro poskytování preventivní rehabilitace

Pověření ministra vnitra č.j.: MV-57434-1/OSM-2022

Interní normy VLRZ

Zřizovací listina VLRZ, p.o. čj. MO 45266/2021-8694, Sp. zn. SpMO 1426/2021-8694

Organizační řád VLRZ, p.o. čj. 3368/2018-VLRZ/R/ZR

Směrnice ředitele VLRZ, p.o. k úplatnému nabývání majetku, služeb a stavebních prací v podmínkách VLRZ, p. o. čj. 5382-1/2021-VLRZ/R/KR

Metodický pokyn VLRZ, p.o. k postupu při zadávání veřejných zakázek v podmínkách VLRZ, p.o. čj. 19828/2021-VLRZ/KR

Oblast marketingu VLRZ, p.o. čj. 34300/2022-VLRZ/R/ON, Věcné zdroje – plánovací akty

Etický kodex VLRZ, p.o.

Kolektivní smlouva čj. 37152/2020-VLRZ/R/KR

Střednědobý plán 2018-2020 organizace VLRZ s výhledem do roku 2024 čj. 24902/2017-VLRZ/R/IA

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Přehled základních indikačních skupin.....	18
Obrázek 2 - Podnikatelské okolí společnosti.....	24
Obrázek 3 - Model pěti sil podle Michaela Portera.....	27
Obrázek 4 - Postup tvorby scénářů.....	28
Obrázek 5 - Generický hodnotový řetězec.....	29
Obrázek 6 - Model Petera Drucknera-produkty umožňující rozhodování.....	31
Obrázek 7 - Model Petera Drucknera-problematické produkty.....	31
Obrázek 8 - Vztah strategie, organizačního uspořádání a firemní kultury.....	32
Obrázek 9 - Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu.....	33
Obrázek 10 - SWOT analýza.....	35
Obrázek 11 - Matice TOWS.....	35
Obrázek 12 - Matice EFE a IFE.....	36
Obrázek 13 - Členění VLRZ, p.o.....	43
Obrázek 14 - HDP a jeho vývoj v ČR.....	54
Obrázek 15 - Obecná míra nezaměstnanosti v ČR.....	55
Obrázek 16 - Míra inflace v ČR v %.....	56
Obrázek 17 - Výsledky prezidentských voleb 2023.....	57

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Analýza konkurence v odvětví - stávající konkurence.....	60
Tabulka 2 - Analýza konkurence v odvětví - noví konkurenti.....	61
Tabulka 3 - Analýza konkurence v odvětví – síla dodavatelů.....	62
Tabulka 4 - Hodnocení zařízení hosty - lázně a rehabilitační ústav.....	63
Tabulka 5 - Hodnocení zařízení hosty - zotavovny.....	63
Tabulka 6 - Hodnocení zařízení hosty - hotel.....	64
Tabulka 7 - Analýza konkurence v odvětví – síla kupujících.....	64
Tabulka 8 - Analýza dle Portera - hrozba substitučních výrobků.....	65
Tabulka 9 - Rozdělení nabídky dle modelu Petera Drucknera.....	71
Tabulka 10 - Analýza konkurenceschopnosti - souhrn.....	77
Tabulka 11 - Matice EFE a IFE.....	81
Tabulka 12 - Matice TOWS.....	82

8.3 Seznam grafů

Graf 1 - Lůžková kapacita VLRZ dle typu činnosti.....	45
-------------------------------------------------------	----

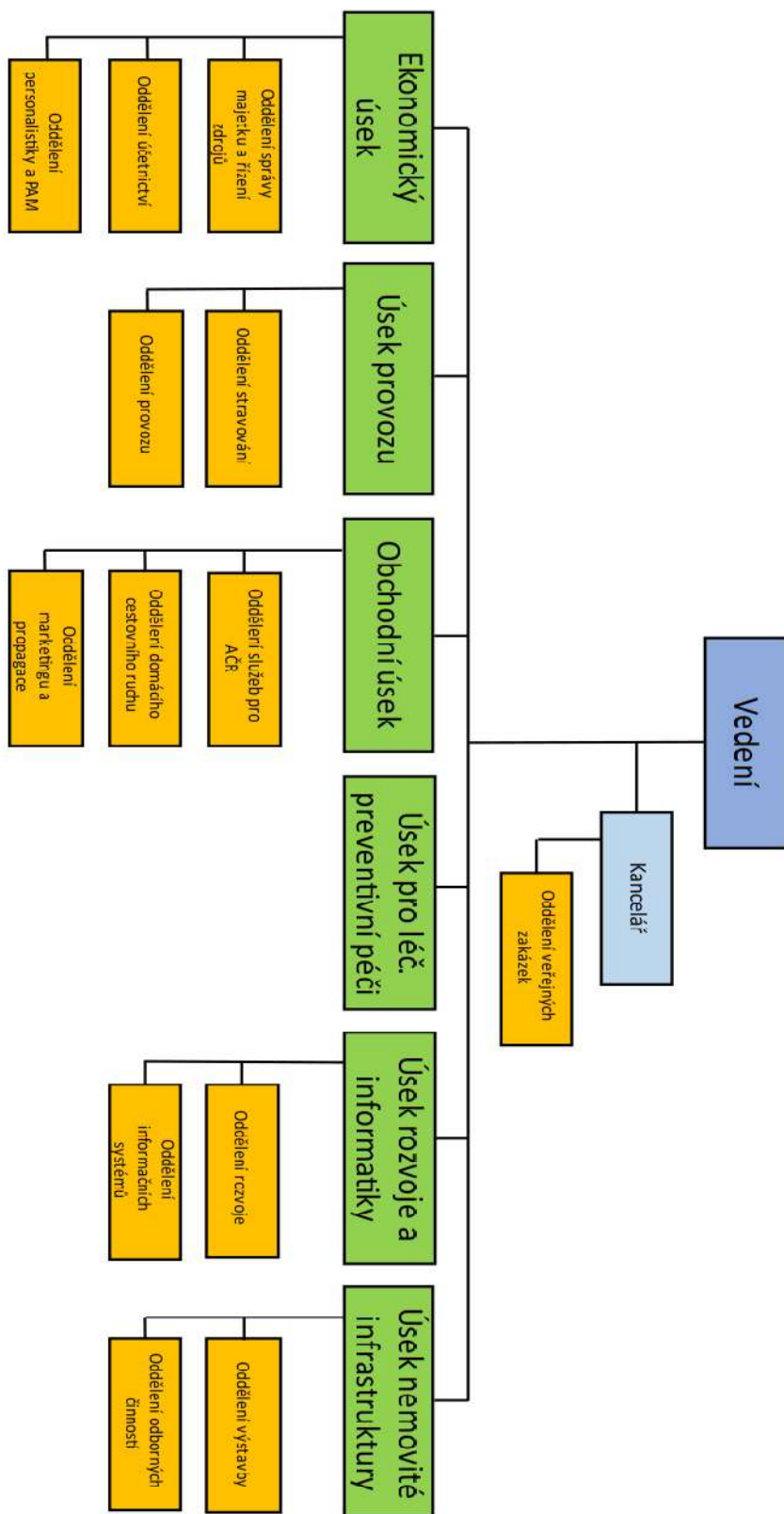
8.4 Seznam použitých zkratk

MO ČR	Ministerstvo obrany České republiky
MZ ČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
MZ ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
VLRZ	Vojenská lázeňská a rekreační zařízení-také „Volareza“
Ř VLRZ	ředitelství -Vojenská lázeňská a rekreační zařízení
VLL	vojenská lázeňská léčebna
VZ	vojenská zotavovna
LH	lázeňský hotel
VK	vojenský klub
KLLRP	komplexní lázeňská léčebně rehabilitační péče
PLLRP	příspěvková lázeňská léčebně rehabilitační péče
ZP	zdravotní pojišťovna
RMO	rozkaz ministra obrany
FKSP	fond kulturních a společenských potřeb
ICT	informační a komunikační technologie

Přílohy

Příloha 1 - Organizační struktura VLRZ, p.o.	93
Příloha 2 - Vydání časopisu Volareza NEWS 2022 – úvodní stran	96
Příloha 3 - VLL Teplice – LD Judita	97
Příloha 4 - VLL Karlovy Vary – LD Sadový Pramen a Bellevue	98
Příloha 5 - VLL Františkovy Lázně – LH Kyjev	100
Příloha 6 - VLL Jeseník	101
Příloha 7 - VZ Měřín	102
Příloha 8 - VZ Bedřichov a Malý Šišák.....	103
Příloha 9 - VZ Ovčárna pod Pradědem.....	105
Příloha 10 - VZ Vranov nad Dyjí a Bítov.....	106
Příloha 11- Hotel DAP.....	108
Příloha 12 - Dotazník spokojenosti.....	109

Příloha 1 - Organizační struktura VLRZ, p.o.



Zdroj: Organizační řád VLRZ, p.o.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VLRZ, p. o.














Ředitelství VLRZ, p. o.

Vojenské lázeňské léčebny	Vojenské zotavovny	Vojenský rehabilitační ústav	Zařízení poskytující závodní stravování	Domov péče o válečné veterány
JESEŇÍK	MĚŘÍN	SLAPY NAD VLTAVOU	VOJENSKÝ KLUB PRAHA	KARLOVY VARY
FRANTIŠKOVY LÁZNĚ	DYJE		VOJENSKÝ KLUB VÝŠKOV	
TEPLICE	BEDŘICHOV			
KARLOVY VARY	OVČÁRNA POD PRADĚDEM			



volareza
HOTELY • LÁZNĚ • WELLNESS

Vojenská lázeňská rekreační zařízení

 <p>VLL Karlovy Vary - hotel Bellevue Karlovy Vary</p>	 <p>VRÚ Slapy nad Vltavou Slapy nad Vltavou</p>	 <p>VLL Teplice Teplice v Čechách</p>	 <p>VLL Františkovy Lázně Františkovy Lázně</p>	 <p>Hotel DAP Praha</p>
 <p>VLL Jeseník Jeseniky</p>	 <p>VZ Bedřichov - Malý Šišák Krkonoše</p>	 <p>VZ Ovčárna pod Pradědem Jeseniky</p>	 <p>VZ Dyje - Bitov Vranovská přehrada</p>	 <p>VZ Dyje - Vranov Vranovská přehrada</p>
 <p>VZ Bedřichov Špindlerův Mlýn</p>	 <p>VZ Měřín Slapská přehrada</p>	 <p>VLL Karlovy Vary - Sadový Pramen Karlovy Vary</p>		



● - lázeňský hotel
 ● - hotel
 ● - chatová osada
 ● - rehabilitační ústav

Příloha 2 - Vydání časopisu Volareza NEWS 2022 – úvodní stran
 Publikace 100. výročí poskytování lázeňské a rekreační péče
 v podmínkách resortu MO

volareza NEWS
 HOTELY • LÁZNĚ • WELLNESS

JARO 2022 **1**

VOJENSKÁ LÁZEŇSKÁ A REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ – PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE

Sněžka

6 MLÁDEŽNICKÉ TÁBORY
 Zajímavým programem nabité mezinárodní tábory pro děti a mládež

10 TIPY NA VÝLETY
 Krkonoše – horskou pěšinou od boudy k boudě

13 GASTRONOMICKÉ OKÉNKO
 Inovujeme, modernizujeme a inspirowujeme se světovými trendy

volareza NEWS
 HOTELY • LÁZNĚ • WELLNESS

LÉTO 2022 **2**

VOJENSKÁ LÁZEŇSKÁ A REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ – PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE

Vranovská přehrada

5 VÝMĚNNÉ REKREACE
 Výměnné zahraniční rekreace pro resort Ministerstva obrany ČR

7 DĚTSKÉ TÁBORY
 Dětské tábory Volarezy se každoročně těší velké oblibě

8 TIPY NA VÝLETY
 Poznejte s námi krásy našeho nejmenšího národního parku – Podjívky

volareza
 HOTELY • LÁZNĚ • WELLNESS

100. výročí
 poskytování lázeňské a rekreační péče
 v podmínkách resortu
 Ministerstva obrany ČR

VLRZ

Historické souvislosti
 Jednotlivá zařízení VLRZ
 Poslání VLRZ
 Zajímavosti o VLRZ

volareza
 HOTELY • LÁZNĚ • WELLNESS

volareza
 HOTELY • LÁZNĚ • WELLNESS

NEPRODEJNÝ VÝTIŠK

100. výročí poskytování lázeňské a rekreační péče v podmínkách resortu Ministerstva obrany ČR

Příloha 3 - VLL Teplice – LD Judita

PROCEDURY



Lázeňská kavárna nabízí našim hosům nejen možnost vychutnat si v příjemném prostředí dobrou kávu s domácími zákusky, ale také si lze vypůjčit křihu nebo detovat volkplošcu TV. Společanský zá naš kůvamy je místem pořádání tanečních večerů.



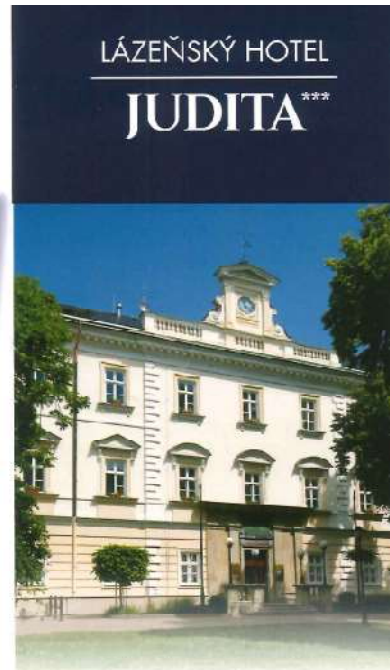
Za příhivého počasí Vás k posezení zve hotelová terasa v těsné blízkosti kavárny.



Vojenská lázeňská lázeňna Teplice
Svatopluka Čecha 2, 415 01 Teplice

Tel: +420 417 537 440
Email: rezervace@lte.vliz.cz
www.volareza.cz
www.facebook.com/volaraza

Připojte se k nám
i na sociálních sítích!



LÁZEŇSKÝ HOTEL
JUDITA ***

volareza
HOTELY • LÁZNE • WELLNESS

MÍSTO A POPIS

Lázeňský hotel Judita je posazen v krásném prostředí lázeňského parku v teplické čtvrti Sanov. Tradice lázeňského domu sahá až do počátku 19. století, kdy byl v letech 1804 – 1807 vystavěn ve své základní podobě jako rakousko – uherský vojenský ústav. Ke svému původnímu léčebnému účelu slouží dodnes nejen pro vojáky, ale také pro širokou veřejnost.



UBYTOVÁNÍ

Lázeňský hotel nabízí ubytování pro 92 osob v jednolůžkových a dvoulůžkových pokojích a apartmánech. Všechny pokoje mají vlastní sociální zařízení, TV, telefon, chladničku a trezor. Některé pokoje je možné vybavit přistýlkou. V celé budově je možnost bezplatného připojení k WiFi.



STRAVOVÁNÍ

V lázeňské jídelně našim hosům nabízíme snídaně formou bohatého švédského stolu. Obědy a večere jsou servirované, s možností předchozího výběru z pestré nabídky až čtyř jídel. Samozřejmostí je možnost dietního stravování včetně nabídky pro vegetariány, celiaky, diabetiky aj. Klientům doporučujeme svůj dietní požadavek konzultovat ještě před příjezdem s lázeňskou nutriční terapeutkou.


LÁZEŇSKÁ LÉČBA

Hlavním léčebným procesem pro léčbu pohybového a nervového ústrojí jsou koupele s využitím přírodního léčivého zdroje - termální vody.




Dalšími procedurami jsou například mechanoterapie, elektroterapie, léčebný tělocvik, oxygenoterapie, masáže aj.

PROCEDURY




Vodní procedury bez použití vířivé vody a příměsí, jako je Kneippův chodník, skotské stříky nebo vířivá koupel, jsou klientům Sadového Pramene poskytovány v moderním prostoru vodoléčby.


Léčebná báze zahrnuje kromě bezpečné koupeli například také masáže, rehabilitační cvičení, elektroterapii, světloterapii, ultrazvuk, rázovou vlnu, magnetoterapii, lymfodrenáž, parafango, mezi zahraničními hosty velmi oblíbené plynové injekce a v neposlední řadě především péči lékařů a 24h službu zdravotní sestry.




Důležitou součástí léčby je i pitná kúra, která je založena na působení karlovarských léčivých pramenů.



Místem pro duševní rozjímání je vysvěcená kaple, která se nachází v prvním patře hotelu.




Hostům je k dispozici tělocvična s fitness a kosmetické služby. K příjemnému posezení a relaxaci hostů slouží také hotelová kavárna Viola, kde se pořádají taneční večery s živou hudbou.




Vojenská lázeňská léčebna Sadový Pramen
Mlýnské nádraží 574/7, 360 01 Karlovy Vary

tel: +420 973 348 455, 456
e-mail: sp_recepce@vlrz.cz
www.volareza.cz
www.facebook.com/volareza

Připojte se k nám i na sociálních sítích



LÁZEŇSKÝ HOTEL SADOVÝ PRAMEN ***



volareza
HOTELY • LÁZNE • WELLNESS

Váš stabilní partner

MÍSTO A POPIS

Lázeňský hotel Sadový Pramen se nachází v samém centru Karlových Varů v těsné blízkosti termálních pramenů a kolonád.

Svým hostům poskytuje ubytování, stravování, léčení a řadu doplňkových služeb, vše na velmi vysoké úrovni. O klienty pečují vstřícní, empatické a ve všech ohledech profesionální personál.

Lázeňský hotel Sadový Pramen má bohatou historii, sahající až do roku 1852, kdy byl položen základní kámen budoucí Vojenské lázeňské léčebny. Po právu je tedy matkem hotelu: „LÉČENÍ, KTERÉ VYCHÁZÍ Z TRADICE“.



UBYTOVÁNÍ

Lázeňský hotel Sadový Pramen nabízí vysoký standard ubytování v pokojích kategorie „Superior“.

Prostorné a vzdušné pokoje poskytují hostům veškerý komfort a potřebné vybavení, kdy samozřejmě je vlastní koupelna s WC, TV se satelitním příjmem, fén, chladnička a trezor.







LÁZEŇSKÁ LÉČBA

Vysoce kvalitní léčení, oceňované klienty jako jedno z nejlepších v Karlových Varech, vychází z tradiční karlovarské léčby termominerální vodou, která je využívána ke koupelím a k pitné kúře.

Přímo do hotelového balneocentra je za účelem koupeli přiváděna voda z termálního pramene Vřídlo. Tradiční přístup k léčebnému procesu, zaměřený na individuální potřeby každého klienta, je v současné době vhodně doplněn využíváním moderních přístrojů a nejnovějších poznatků v oboru lázeňské péče.

STRAVOVÁNÍ

Výborné snídaně, obědy i večere jsou podávány v hotelové jídelně s 90 místy.

Snídaně jsou nabízeny v podobě bohatého švédského stolu, obědy a večere jsou servírovány na základě předchozího výběru z pestré nabídky menu. Samozřejmě je možnost dietního stravování včetně nabídky pro vegetariány, diabetky, celiaky apod.



OFFERED SERVICES



Whirlpool
The combination of warm water and underwater massage helps to eliminate daily stress and has a beneficial effect on blood circulation.



Finnish and steam sauna
Direct effect of sauna brings clients muscle relief and mental relaxation and at the same time has a positive effect on improving metabolism.



Fitness center
Modern fitness center offers a full range of cardio and fitness equipment.



Hot stone massage
Is popular mainly for its ability to remove or relieve pain as well as stimulate positive internal energy through acupressure points on the body.



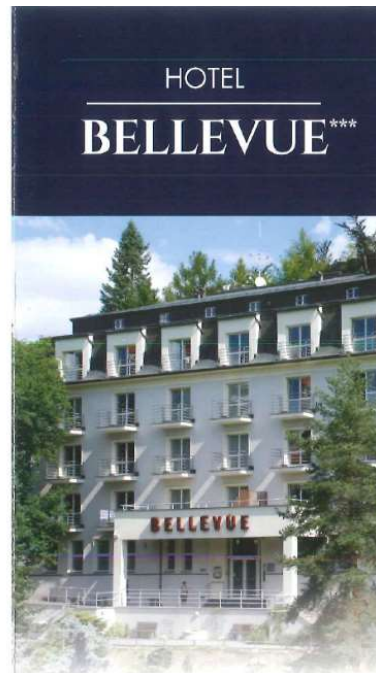
Instrumental lymphatic drainage
Is a great helper for acceleration of metabolism, removal of internal swellings, regeneration of blood vessels and muscles and for general cleansing of the organism.



Vojenská lázeňská léčebna Karlovy Vary
- Bellevue
U Imperiálu 12, 360 01 Karlovy Vary

tel.: +420 973 259 111
e-mail: rezervace@belvltz.cz
www.volareza.cz
www.facebook.com/volareza

Join us also on social networks!



HOTEL
BELLEVUE ***

volareza
HOTEL • LÁZNĚ • WELLNESS

Váš stabilní partner

ABOUT THE HOTEL

Hotel Bellevue is located near the Hotel Imperial with good access to the city center.

The hotel is about 20-minute walk from the spa center of Karlovy Vary or with the help of the Imperial cable car the route can be shortened to 10 minutes. Convenient connection with the spa center is also provided by a regular bus line, while the bus stop is right next to the hotel. Staying at the Bellevue hotel offers you a unique opportunity to visit the world-famous spa in every season. The hotel has a limited number of parking spaces.



ACCOMMODATION

Spacious and airy rooms provide guests with all the comfort and necessary equipment with private shower, WC, TV, hairdryer, refrigerator and safe. Pets (cat or dog of small breeds) are possible by prior arrangement and for a fee.



BOARDING

Hotel stays are usually provided with breakfast which is served in the form of a rich buffet. In case of ordering half board or full board you can choose quality daily menu items. For snacks in the afternoon and evening it is possible to use the hotel cafe with bar or in the summer months summer terrace of the hotel.

WELLNESS

Hotel offers a wide range of wellness and sports activities which in addition to various types of massages also offers whirlpool, Finnish and steam sauna and modern cardio and fitness center. Offered wellness and sports services will provide you with professional training and certified personnel.

Příloha 5 - VLL Františkovy Lázně – LH Kyjev

PROCEDURY



Kromě koupelí v přírodní uhličitě mineralizované teplé vodě – uhličitě ždírkové, přírodní mineralizovaná slištinová voda – uhličitě kyselá, sirmo-železná slatina – slatinové zábaly, oxid uhličitý, přírodní plyn vulkanického původu – plynové injekce, Oxid uhličitý se využívá také k suchým uhličíým koupelím.



Léčebná báze zahrnuje také masáže, akupresuru, ruční lymfodrenáž kůže, šlín, zed a obličej, přístrojové tlakové lymfodrenáže – lymfoven, rehabilitační cvičení, elektrořezb, ultrazvuk, magnetoterapii, laser, diatermi, rázovou vlnu, infračervené světlo (solux), distanční elektrodu, bioklampu, biostránu, oxygenterapii. V rámci pobytu je možno provést dlouhodobé vyšetření ekg nebo TK.



Ve Františkovských lázních využíváme při poskytování wellness procedur moderní přístroj STARVAC, který je vynikajícím pomocníkem při léčbě celulitidy. Léčebné metody jsou systematicky rozlišovány a technická zařízení každoročně modernizována. Mezi nejmodernější přístroje patří například vysokofrekvenční magnet, radiofrekvence nebo



K léčbě jsou využívány především následující přírodní léčivé zdroje: přírodní mineralizovaná slištinová voda – uhličitě kyselá, sirmo-železná slatina – slatinové zábaly, oxid uhličitý, přírodní plyn vulkanického původu – plynové injekce, Oxid uhličitý se využívá také k suchým uhličíým koupelím.



Hlavní je k dispozici sauna, zahradní jezírko, bazén, spinning a tělocvična. Dobrou lásku si můžete dít na recepci ve stylovém prostředí malé kavárničky.



Vojenská lázeňská léčebna Františkovy Lázně
Národní 15, 351 01 Františkovy Lázně

telefon: +420 354 542 981-3
e-mail: rezervace@lvrz.cz
www.volareza.cz
www.facebook.com/volareza

Připojte se k nám i na sociálních sítích!



LÁZEŇSKÝ HOTEL
KIJEV ***

volareza
HOTELY • LÁZNE • WELLNESS

MÍSTO A POPIS

Lázeňský hotel Kijev se nachází v lázeňském centru města, v těsné blízkosti kolanády.

Neuhraditelně bohatší přírodních léčivých zdrojů – 21 mineralálních pramenů pro koupel a pitnou kúru, přírodní vývěr zřídelného plynu a jedinečná františkolázeňská sirmo-železná slatina, jsou předpokladem pro jejich využití při léčbě chorob srdce a krevního oběhu a onemocnění pohybového ústrojí. Díky klimatu a bohatší místních přírodních léčivých zdrojů se Františkovy Lázně staly světově známým léčebným místem.

Vysoce profesionálním přístupem lékařů, zdravotního personálu i ostatních zaměstnanců, je VLL ideálním prostředím pro dlouhodobé lázeňské pobyty, ale i pro kratší pobyty typu WELLNESS, a to díky klasickým prvkům léčby v kombinaci s moderními léčebnými technologiemi, relaxačnímu bazénu, vybavenosti pokojů a restaurací.



UBYTOVÁNÍ

Veškeré pokoje jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením se sprchovým koutem, televizorem a chladničkou. Na některých pokojích je možnost přistýlky. Klientům je k dispozici nepřetřídá služba na recepci, s možností nákupu nápojů a drobného zboží, nepřetřídá služba zdravotní sestry. V prostorech lázeňského hotelu mohou klienti bezplatně využívat přístup k internetu prostřednictvím Wifi připojení.



STRAVOVÁNÍ

Pobyty jsou standardně poskytovány se snídaní, která je podávána formou bufetu. Obědy a večeře jsou servírované na základě výběru z denního menu 4 – 5 jídel, s možností dietního stravování. Pro maximální využití nabízeného dietního programu poskytujeme odbornou konzultaci s nutriční terapeutkou. Die výběru pobytu nabízíme stravu ve formě polopenze, plně penze nebo je možné využít pouze nabídky snídaně. Ve 3 restauračních jídelnách je k dispozici 150 míst, takže není nutno stravovat klienty na směny.



LÁZEŇSKÁ LÉČBA

Více než 200leté zkušenosti v balneoterapii, účelné doplněné léčebnými a fyzioterapeutickými postupy jsou zárukou úspěšnosti a účinnosti lázeňské léčby v tradičních indikacích i při léčení tzv. civilizačních onemocnění. Léčebna je jak po stránce diagnostické, tak léčebné, moderně vybavena.

V léčení jsou uplatňovány nejnovější postupy, spolu s tradiční aplikací přírodních léčivých zdrojů. Odborný zdravotnický personál poskytuje klientům širokou škálu léčebných procedur, zaměřených na léčbu srdce a krevního oběhu a na onemocnění pohybového ústrojí. Léčebné indikace: Ischemická choroba srdeční, stavy po infarktu srdce, arteriální hypertenze, ischemická choroba dolních končetin, chronické onemocnění žaludku, sířeva a žlučníku, diabetes mellitus, polyneuropathie, vertebrogenní algický a radikulární syndrom, reumatická artritida – chronické stádium, osteoporóza, entesopatie, artroza a polyartróza, stavy po operaci kloubů.

PROCEDURY



Nově je v přízemí budovy Silesie vybudováno moderní wellness centrum s vířivkou, poskytované jsou zde také klasické i aromatické masáže. Netradiční suchá masáž umožňuje aplikaci tělových zábalů působících blahodárně na celý organismus.

Lázeňská léčebna poskytuje celou škálu fyziatrických a balneologických procedur, individuální i skupinovou léčebnou tělových chovu. Léčí se zde onemocnění dýchacího a oběhového ústrojí, problematika nadvěhy a poruchy pohybového aparátu.



Hotel nabízí možnost pořádání menších firemních akcí v neformálním a příjemném prostředí, k pořádání těchto akcí je k dispozici salónek o kapacitě 20 osob. Dle přání je možné pro akci zajistit také technické zázemí a catering.



Pro sportovní vyžití je k dispozici venkovní i krytý bazén s protiproudem, tenisové a víceúčelové kurty, fitness, aerobní centrum, dvoudřevová kuželna, stolní tenis a minigolf.



Pro chvíle odpočinku slouží oblíbená hotelová kavárna s vyhlídkovou terasou. Příjemné posezení s pestrou nabídkou denního menu i minulkovou kuchyní najdou hosté také v klimatizovaném prostředí restaurace Silesie.



Vojenská lázeňská léčebna Jeseník
Myslbekova 271, 790 03 Jeseník Lázně

tel.: +420 973 414 111, 105
email: rezervace@je.vlrz.cz
www.volareza.cz
www.facebook.com/volareza

Připojte se k nám
i na sociálních sítích



LÁZEŇSKÝ HOTEL
ALBATROS ***

volareza
HOTELY • LÁZNE • WELLNESS

Váš stabilní partner

MÍSTO A POPIS

Areál lázeňské léčebny se nachází v atraktivní lokalitě centra lázní Jeseník s lázeňskou kolonádou a ojedinelým přírodním balneoparkem, který je vzdálen pouhých 5 min. chůze.

Lázeňský hotel Albatros a depandance Silesie nabízí vysoký standard ubytovacích, stravovacích i doplňkových služeb. Pro aktivní strávení dovolené je k dispozici bohaté sportovní vyžití. To vše doplňuje nádherný panoramatický výhled na horský hřeben Hrubého Jeseníku.



UBYTOVÁNÍ

Lázeňský hotel Albatros i nově zrekonstruovaná depandance Silesie nabízí komfortní ubytování převážně ve dvouložkových pokojích.

Pokoje jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením, TV, lednicí, telefonem a internetovým připojením. Pro náročnější klientelu nabízí hotel nadstandardně zařízené apartmány.



STRAVOVÁNÍ

Tradičně kvalitní gastronomií tvoří jídla převážně české kuchyně, připravována z čerstvých surovin od regionálních dodavatelů.

Rautové snídaně, obědy a večere formou výběru z denního menu, jsou podávány v hotelové jídelně lázeňského domu Albatros. Možné je též dietní stravování. Širokou nabídku hotoých i minulkových jídel najdou hosté také v příjemném prostředí hotelové restaurace Silesie.

LÁZEŇSKÁ LÉČBA

Pro relaxaci i načerpání ztracené energie si mohou hosté vybrat z široké palety nabízených lázeňských procedur a wellness služeb.

S maximální péčí Vám v příjemném a uklidňujícím prostředí poskytnou ochotný lázeňský personál tradiční vodoléčebné procedury, různé uvolňující masáže, zábalu i léčbu moderní přístrojovou terapií.

POSKYTOVANÉ SLUŽBY



K odpočinku a relaxaci lze využít širokou nabídku masáží, solné jeskyně a vodních procedur. To vše umístěné v klidné wellness zóně.



Aquacentrum nabízí malé i velké návštěvníky. Bazén v délce 25 metrů a whirlpool uspokojí nejen sportovce. Součástí jsou dále vodní atrakce jako 104 metrů dlouhý tobogán, divoká řeka, bazének s masážními proudy a dětské brouzdaliště.



Rozsáhlý venkovní areál nabízí nejen sportoviště, ale i prostor pro relaxaci, v letní sezóně pak přístup na pláž a vodní radovánky.



Když počasí nepřeje, zasportovat si lze v naší moderní víceúčelové hale a příjemně si zacvičit ve fitness či v kardio zóně. Při společném čase s rodinou si můžete zahrát bowlingový turnaj nebo třeba kulečnick.

Doprava

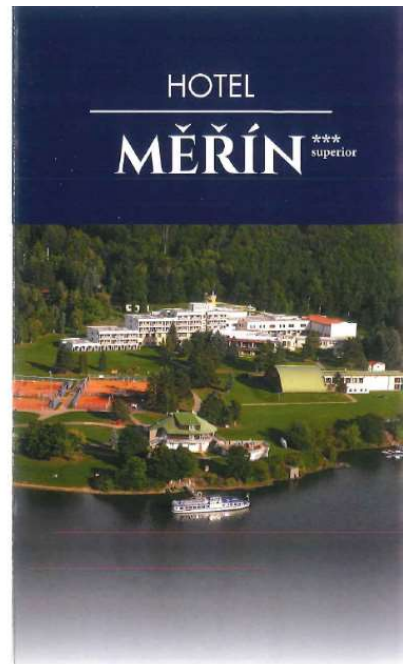
Pro dopravu do hotelu doporučujeme využít osobní vozidlo. Přimo u hotelu je k dispozici odstavná plocha za poplatek. Využít lze autobusové spojení z Prahy nebo Benešova do zastávky Rabyň, Měřín.



Vojenská zotavovna Měřín
Jablonná nad Vltavou
257 44 Nelvořice

tel.: +420 973 222 111
e-mail: rezervace@me.vlrcz.cz
www.volareza.cz
www.facebook.com/volareza

Připojte se k nám
i na sociálních sítích!



HOTEL
MĚŘÍN ***
superior

volareza
HOTELY • LÁZNĚ • WELLNESS

Váš stabilní partner

MÍSTO A POPIS

Areál hotelu Měřín se rozkládá v krásném prostředí na pravém břehu Slapské přehrady. V průběhu celého roku našim hostům nabízíme možnost bohatého sportovního, relaxačního a společenského vyžití.

Součástí hotelu je moderní aquacentrum s vodními atrakcemi, wellness centrem, kde je možné využít finskou a tureckou saunu, klasické i vodní masáže, solnou jeskyni, saunarium, solární louku, floating a whirlpool.

K dispozici jsou venkovní i vnitřní sportoviště (tenis, volejbal, nohejbal, malá kopaná, florbal, squash aj.) a moderně zařízené fitness a kardio zóna. Součástí hotelového komplexu je bowlingová herna se 4 dráhami.

V letním období lze dále využít půjčovnu loděk a šlapadel nebo harských kol a venkovní hry jako discgolf, kriket, pétanque atp. Pravidelně pořádáme výlety lodí po Slapské přehradě.



UBYTOVÁNÍ

Hotel Měřín disponuje útulnými pokoji s výhledem do zeleně nebo na část vodní nádrže Slapy. Možné je i ubytování v chatkách, které nabízejí bližší kontakt s přírodou.

Hotelové pokoje jsou dvoulůžkové, případně třílůžkové. Každý pokoj má svůj vlastní balkon, samozřejmě i sociální zařízení, TV, chladnička a trezor. Chatky navíc mají svou kuchyňku a venkovní posezení. V nabídce jsou dvoulůžkové, čtyřlůžkové a šestilůžkové chatky.



STRAVOVÁNÍ

Hotelová restaurace poskytuje bohatý výběr bufetovým způsobem.

Pobyty jsou standardně se snídaní, obědy a večeře je možné doobjednat. Stravu lze řešit rovněž v naší kavárně U Staré řeky výběrem z minulkové kuchyně. V letním období je možné navštívit restauraci Mořská panna s vyhlídkovou terasou. Celoročně je otevřen stylový Country saloon s venkovní zahrádkou, který nabízí pochutiny k pivu.



FIREMNÍ A SPOLEČENSKÉ AKCE

Pro konání firemních večerků, školení, konferencí nebo společenských akcí můžeme nabídnout naše učebny, sály a salony. Samozřejmě je technické vybavení. Catering zabezpečíme dle Vašeho přání a výběru přímo do školících prostor. V rámci teambuildingových aktivit si lze půjčit dročďí loď nebo se projet lodí Mír při vyhlídkové plavbě. Vaše akce je možné zakončit posezením u venkovního krytého grilu, hudby, dobrého jídla a pití.

NABÍZENÉ SLUŽBY



Beauty program - Tělový peeling, Tělová maska, Zábaly z bahna Mrtvého moře, Wellness rituál se zeleným čajem, Wellness rituál s hroznovým vínem, Wellness rituál s brusinkami, masáže, Vichy sprcha, dvě suché sauny, dvě solária.

Zařízení VZ Bedřichov nabízí největší sportovní zázemí ve Špindlerově Mlýně, které je hojně vyhledáváno profesionálními sportovními kluby a týmy. V komplexu hotelového zařízení se nachází tělocvična, posilovna, kardiozóna, tenisové a squashové kurty a také plavecký bazén o délce 25 metrů, který je součástí vodního ráje.



Stylová restaurace U Medvěda se nachází v těsném sousedství dependancií a od hlavní budovy hotelu je vzdálena cca 350 metrů. Přijímá posezení s nabídkou Krkonošských specialit, širokou nabídkou nealkoholických i alkoholických nápojů. Pravidelné kanání hudebních večerů.



Zázemí hotelu nabízí ideální prostředí pro pořádání konferencí, kongresů, zasedání, školení, seminářů.



Hostům je k dispozici kino sál s ozvučením a audiotechnikou.



Vojenská zotavovna Bedřichov
Bedřichov 62, 543 51 Špindlerův Mlýn

tel.: +420 973 259 111
e-mail: rezervace@be.vlcz.cz
www.volareza.cz
www.facebook.com/volareza

Připojte se k nám
i na sociálních sítích



HOTEL BEDŘICHOV *** superior



volareza
HOTEL • LÁZNĚ • WELLNESS

Váš stabilní partner

MÍSTO A POPIS

Hotelový komplex se nachází v části Bedřichov ve Špindlerově Mlýně, v nejnámějším rekreačním, sportovním a turistickém středisku Krkonoš.

V letním období jsou Krkonoše ideálním místem pro pěší turistiku a cykloturistiku, v zimním období pro vyznavače sjezdového či běžeckého lyžování. Celý hotelový komplex se nachází v blízkosti Skiareálu Medvěda a je tak ideální pro milovníky sjezdového lyžování. Je možno též využít pravidelné skibusové linky, jejichž zastávky se nachází v blízkosti hlavní budovy i dependancí.



UBYTOVÁNÍ

Celková kapacita hotelu je 313 lůžek, z toho 233 v hlavní budově hotelu a 80 v dependancích vzdálených cca 350 m od hlavní budovy. Všechny pokoje mají vlastní sociální zařízení, TV, telefon a chladničku. Ubytování v dependancích je ideální také pro rodiny s dětmi. Každé studio má dva pokoje a je zde k dispozici předstíška, kuchyňka s elektrickým vaříčem, varnou konvici, chladničkou, základním kuchyňským nádobím, WC a sprchový kout. Wifi připojení je k dispozici zdarma.



STRAVOVÁNÍ

Pobyty na hlavní budově jsou standardně poskytovány se snídaní, na dependancích bez stravy. Stravování za příplatek je zabezpečeno v hlavní budově formou bufetu. K příjemnému posezení je možné využít hotelový bar a v areálu dependancí cca 350 m od hotelu stylovou restauraci U Medvěda. Součástí wellness centra je wellness bar, kde je možné zakoupit lehké občerstvení.



WELLNESS

Součástí hotelu je i jedno z nejrozsáhlejších wellness center ve Špindlerově Mlýně.

Vodní ráj – 25 m dlouhý krytý bazén, tobogán, divoká řeka, vodní clona, vodní hříb, dětská skluzavka, dětské brouzdaliště, chříče vody, whirlpool. Wellness zóna - parní sauna, parní solná sauna, ledová říš, Kneippův chodník, dva whirlpools, relaxační část.

NABÍZENÉ SLUŽBY



Přimo u penzionu se nachází sjezdovka, která je ideální pro začátečníky, ale i pro pokročilé.



Wellness Bedřichov – Vodní ráj – 25 dlouhý krytý bazén, tobogán, divoká řeka, vodní clona, skluzavka, dětské brouzdaliště, chladiče vody, Whirlpool a wellness zóna.



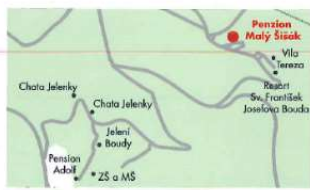
V případě nepříznivé počasí je možné využít náš bowling bar.



Pro příjemné posezení lze využít naši klubovnu.



Pro děti je k dispozici dětský koutek a venkovní dětské hřiště.



Vojenská zolavovna Bedřichov – Malý Šišák
543 51 Špindlerův Mlýn

tel.: +420 973 259 511
e-mail: rezervace@ms.vlz.cz
www.volareza.cz
www.facebook.com/volareza

Připojte se k nám
i na sociálních sítích!



PENZION
MALÝ ŠIŠÁK **

volareza
HOTELY • LÁZNĚ • WELLNESS

Váš stabilní partner

MÍSTO A POPIS

Penzion, ojedinělá ukáзка dřevěné krkonošské architektury, se nachází v překrásném prostředí nejvyšších českých hor Krkonoš v nadmořské výšce 1155 m. Toto místo je ideálním výchozím bodem pro turistiku nebo v zimním období pro běžecké lyžování.

V penzionu naleznete bowlingovou hernu s možností občerstvení, fitness, saunu, stolní tenis, kulečnick a půjčovnu sportovních potřeb. Ve vedlejší budově Gábi má penzion vlastní wellness centrum s nabídkou masáží, solária a whirlpool. Hosté ubytovaní v penzionu mohou využívat všech sportovních a wellness služeb Hotelu Bedřichov ve Špindlerově Mlýně (Vodní ráj, Wellness centrum).



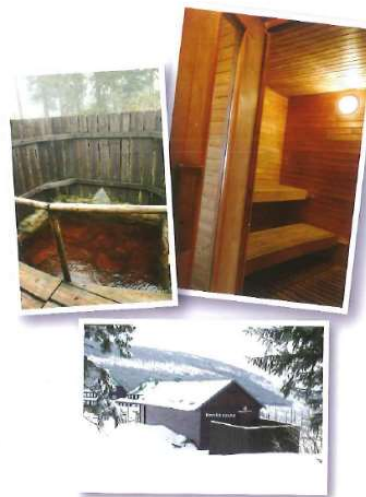
UBYTOVÁNÍ

Většina pokojů v penzionu má pokoje bez sociálního zařízení nebo se sociálním zařízením společným pro dva pokoje. Několik dvoulůžkových pokojů s možností přístýlky má vlastní sociální zařízení. Všechny pokoje jsou vybaveny TV a chladničkou. Pobyt s domácím mazlíčkem je možný po předchozím souhlasu ze strany penzionu za poplatek.



STRAVOVÁNÍ

Stylová restaurace s nabídkou domácí kuchyně má bohatý výběr jídel, včetně krkonošských specialit. Pobyt jsou standardně poskytovány se snídaní, která je podávána formou bufetu. Pro klienty ze zahraniční polopenzí nebo pinou penzů jsou obědy a večere podávány výběrem z denního menu s nabídkou několika jídel (objednávka předem). Obědy a večere je možno dokoupit i během pobytu nebo je možno využít Krkonošskou restauraci.



WELLNESS

Wellness budova Gábi – k regeneraci těla i duše můžete využít naši nabídku masáží, whirlpool nebo solária.

Jednou ze zajímavostí Malého Šišáku je horská sauna, nabízející odpočinek i romantiku v neobyčejném přírodním prostředí. V samostatném objektu na okraji lesa, nad bublajícím horským potůčkem, vás čeká přizpůsobená regenerace těla i psychiky a posílení organismu do dalších všedních dní.

Příloha 9 - VZ Ovčárna pod Pradědem

NABÍZENÉ SLUŽBY



Dětský koutek
Pro ty nejmenší je k dispozici dětský koutek plný her a zábavy.



Masáže

Příjemně relaxovat můžete v našem wellness centru, které nabízí široký výběr masáží (klasická masáž, baňková masáž, medová, čínská masáž Breu-Tuina, indická antistresová masáž Champi, ssova masáž, Dornova metoda, masáž lávovými kameny a přístrojová masáž lymfovenem).



Fitness - kardio aerobní zóna

Zázemí hotelu nabízí fitness se širokou nabídkou cvičebních strojů a kardio aerobní zónu, kde můžete sportovat na běžících trenažerech, rotopedech, stepperech nebo veslovacích trenažerech.



Kavárna

Kavárna s celkovou kapacitou 70 míst a letní zahrádkou slouží hotelovým hostům i veřejnosti. Hosté mají možnost vybrat si ze široké nabídky jídel a nápojů.



Salonek

Hotel Ovčárna je ideálním místem pro pořádání firemních a společenských akcí v atraktivním horském prostředí. Pro tyto příležitosti jsou k dispozici dva salony.



Vojenská zotavovna Ovčárna pod Pradědem
Malá Morávka 263, 793 24 Karlova Studánka

tel: +420 973 483 411
+420 554 779 007
e-mail: rezervace@ov.vlcz.cz
www.volareza.cz

Připojte se k nám
i na sociálních sítích!



HOTEL
OVČÁRNA ***
superior

volareza
HOTELY • LÁZNĚ • WELLNESS

Váš stabilní partner

MÍSTO A POPIS

Hotel Ovčárna pod Pradědem se nachází v krásném prostředí přírodní rezervace Hrubého Jeseníku přímo pod nejvyšší horou Moravy - Pradědem v nadmořské výšce 1 300 metrů.

Ovčárna leží 3 km od Pradědu na křižovatce běžeckých, cyklistických a turistických tras, spojujících nejznámější místa Jeseníků - Praděd, Petrovy kameny, Skřítek a Červenohorské sedlo. Prochází tudy naučná stezka Bílá Opava a Velká košina. Nachází se zde známý lyžařský areál Praděd - Ovčárna, který je nejvýše položeným centrem lyžování v České republice. Lyžuje se pouze na přírodním sněhu zpravidla do 30. dubna. Sjezdovky se nachází v těsné blízkosti hotelu. Ovčárna je také poslední zastávkou pod Pradědem, na kterou se lze dostat pomocí autobusové kyvadlové dopravy z parkoviště Hvězda nad Karlovou Studánkou.



UBYTOVÁNÍ

Hotel Ovčárna je držitelem certifikátu českého systému kvality a služeb a nabízí ubytování ve standardních pokojích a apartmánech v horském stylu kategorie *superior.**

Celková kapacita hotelu je 125 lůžek. Všechny pokoje jsou vybaveny sociálním zařízením, TV SAT, chladničkou a WiFi připojením.



STRAVOVÁNÍ

Součástí ubytování je i pestrá domácí bufetová snídaně. V případě objednání polopenze nebo plné penze jsou pokrmy rovněž podávány formou bohatého bufetu v hotelové restauraci. Další možnost stravování je v hotelové kavárně.

WELLNESS

V našem wellness centru můžete využít bazén s proliproudem, saunu, vířivku, široký výběr masáží, uhlíčitě koupele, parafango, solárium.

Příloha 10 - VZ Vranov nad Dyjí a Bítov

NABÍZENÉ SLUŽBY



K odpočinku a relaxaci je možné využít wellness centrum s nabídkou masáží a beauty programů, saunování nebo sportování ve fitness či squashu.



Pro sportování je možné využít venkovní areál s víceúčelovým hřištěm na tenis, florbal a minikopanou, antukové hřiště na nohejbal a volejbal. K dispozici je také squash a fitness.



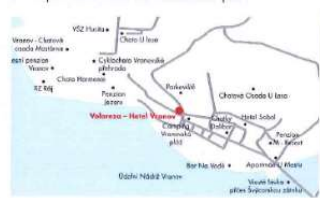
Příjemné posezení je v kavárně hotelu se zastřešenou venkovní pergolou s nabídkou regionálních vín, letního grilování a zmrzlinových pohárů.



Pro naše nejmenší máme připravenou dětskou hernu a venkovní dětské hřiště. Pro chvíli zábavy a oddechu i adventure golf s devíti jamkami.

Doprava

Pro dopravu doporučujeme využít osobní vozidlo. Před hotelem je k dispozici odstavná plocha za poplatek. V letních měsících lze využít autobusové spojení ze Znojma nebo lesně na Vranovskou pláž.



Vojenská zátavna Dyje
671 03 Vranov nad Dyjí - pláž, č.p. 329

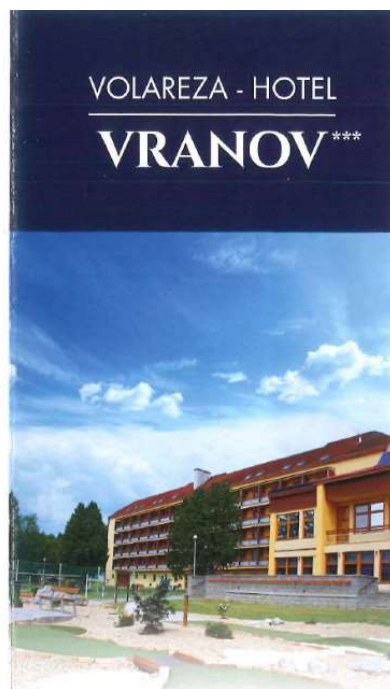
tel.: +420 973 457 111, +420 515 291 293

e-mail: rezervace@dyj.vlrz.cz

www.volareza.cz

www.facebook.com/volareza

Připojte se k nám
i na sociálních sítích!



VOLAREZA - HOTEL VRANOV***

volareza
HOTEL • LÁZNĚ • WELLNESS

Váš stabilní partner

MÍSTO A POPIS

Areál hotelu Vranov leží na břehu Vranovské přehrady uprostřed krásné přírody jižní Moravy a sestává se ze dvou částí, hotelu a chatové osady.

V areálu se nachází víceúčelové hřiště s umělým povrchem na tenis, minikopanou a florbal, antukové hřiště na nohejbal a volejbal. K dispozici je adventure golf, squash, kulečník, ruské kužely, stolní tenis, půjčovna kol a sportovních potřeb. Součástí hotelu je wellness centrum, kde je sauna, infrasauna, whirlpool, solárium a fitness. V nabídce jsou i beauty programy a masáže. Hostům je k dispozici jídelna, kavárna, dětská herny a venkovní dětské hřiště.



STRAVOVÁNÍ

Hotelová jídelna poskytuje snídaně bufetovým způsobem, obědy a večere jsou servírované.

Pobyty jsou standardně se snídaní, která je podávána bufetovým způsobem. Obědy a večere jsou servírované, objednávkový den předem podle jídelního lístku výběrem ze 3 menu. V letních měsících je možnost stravování v kavárně výběrem z jídelního lístku minulkové kuchyně.

FIREMNÍ A SPOLEČENSKÉ AKCE

Pro konání firemního školení, oslav narozenin nebo svatby připravíme salonky nebo kinosál dle individuálního požadavku hostů. Samozřejmostí je rovněž technické zabezpečení a catering pro pořádané akce.

NABÍZENÉ SLUŽBY



Saunovací zóna
Ochlazovací bazének je součástí finské sauny s kapacitou 6 osob. Společně se 2 sprchami a odpočívárnou tvoří saunovací laděnou do charakteristicky chatové osady tvoří saunovací zónu wellness.



Fitness
Prostoré fitness je vybaveno posilovacími stroji i pro náročnější návštěvníky. Nachybí ani veslařský тренаžer, spinningová kola nebo běžecký pás.



Dětský koutek
Ve vnitřních prostorách je pro děti k dispozici dětský koutek s lezeckou stěnou, suchým bazénkem s barevnými míčky a dalšími prvky.

MÍSTO A POPIS

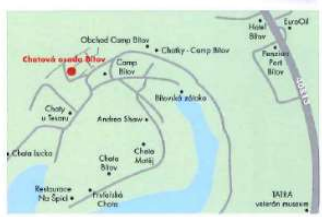
Chatová osada Bitov je sezónní rekreační zařízení nacházející se v idylickém zákoutí lesnatých strání Bitovské zátoky pod hradem Bitov s výhledem na trosky hradu Cornštejn. Chatová osada má vlastní stravovací zařízení, sportovní zázemí s tenisovým kurtem, volejbalovými hřišti, minigollem, dětským hřištěm a relaxační zázemí s wellness centrem, saunou a fitness. K dispozici je též dětský koutek. Chvilé odpočinku si lze zpříjemnit posezením na terase pod pergolou kavárny.



Víceúčelový kurt
V areálu se nachází víceúčelový kurt s umělým povrchem, antukové, volejbalové a nohejbalové hřiště, hřiště na pétanque, minigolf, kurt na beach volejbal a venkovní dětské hřiště.



Půjčovna lodíček
K dispozici je rovněž půjčovna kol, lodíček, sportovních potřeb, kulečnick, stolní tenis a nůžkové kulečky. Chatová osada nabízí standardní zázemí pro rybáře.



Vojenská zotavovna Dyje – středisko Bitov
Bitov-Horka 351, 671 07 Uherčice

tel.: +420 973 457 600 duben–říjen
+420 973 457 111 listopad–březen
e-mail: rezervace@bi.vlrcz

www.volareza.cz
www.facebook.com/volareza

Připojte se k nám
i na sociálních sítích!



UBYTOVÁNÍ

Ubytování nabízíme ve čtyřlůžkových chatách se sociálním zařízením (sprchový kout a WC), chladničkou a také s terasou vhodnou k posezení. Pobyt domácích mazlíčků je po předchozím schválení možný za poplatek.



V areálu se také nachází 8 čtyřlůžkových chat se dvěma dvoulůžkovými pokoji.

STRAVOVÁNÍ

Pobyty jsou standardně poskytovány se snídaní, která je podávána formou bufetu, obědy a večeře ze tří denních nabídek jídel předem. Pod pergolou kavárny se pravidelně organizuje večerní grilování.



CHATOVÁ OSADA BÍTOV**



volareza
HOTELY • LÁZNĚ • WELLNESS

Váš stabilní partner

FIREMNÍ A SPOLEČENSKÉ AKCE

Chatová osada Bitov disponuje rovněž prostory pro pořádání menších firemních nebo společenských akcí. Prostory pro pořádání akcí: klubovna, kavárna s barem (2 místnosti), zastřešená pergola (otevřený ohniště, udírna), posezení na otevřené terase. Pro akce zabezpečíme rovněž catering dle přání.



Příloha 11- Hotel DAP





ANKETNÍ LÍSTEK PRO KLIENTY VLL TEPLICE

Vážená paní, vážený pane,
jsme velmi potěšeni Vaší důvěrou v naši lázeňskou léčebnu a jsme rádi, že jste se rozhodl/a u nás léčit. Máme snahu zlepšovat stále naši práci a učinit Vám pobyt v našem zařízení co nejpříjemnější.

Obracíme se na Vás s prosbou, abyste nám v tomto snažení pomohl/a svým názorem, radou či doporučením. Z těchto důvodů Vás žádáme o vyplnění tohoto anketního lístku. Děkuji Vám za spolupráci a čas, který jste věnovali této anketě.

(Vaši odpověď žádám vyznačit křížkem, vyplněné anketní lístky prosím vhazujte do schránky umístěné na stěně u příjímací kanceláře). Děkujeme Vám.

Ing. Zdeněk ZBOŘIL, Ph.D.
ředitel

ZÁKLADNÍ ÚDAJE DOTAZOVANÉHO:

Rok narození: _____ Byl/a jste někdy léčen/a v naší léčebně? ano ne

Pohlaví: muž žena Navštívil/a jste někdy léčebnu? ano ne

VLASTNÍ PŘIJETÍ:

Jak na Vás působil první kontakt se zařízením:

velmi dobře dobře průměrně spíše špatně špatně

Jak na Vás působila organizace Vašeho přijetí do léčebny:

velmi dobře dobře průměrně spíše špatně špatně

Jak hodnotíte činnost recepce léčebny při Vašem přijetí:

velmi dobře dobře průměrně spíše špatně špatně

Jak hodnotíte činnost příjímací kanceláře léčebny při Vašem přijetí:

velmi dobře dobře průměrně spíše špatně špatně

Jak hodnotíte vlastní prostory léčebny – Váš první dojem:

velmi dobře dobře průměrně spíše špatně špatně

Dostal/a jste během přijetí u lékaře dostatek informací o svém zdravotním stavu a o plánované léčbě:

ano ano, ale neúplné ano, i když jsem nežádál/a ne

OŠETŘUJÍCÍ LÉKAŘ:

Jak na Vás působil Váš ošetřující lékař:

velmi dobře dobře průměrně spíše špatně špatně

ZDRAVOTNÍ PERSONÁL – ZDRAVOTNÍ SESTRY, FYZIOTERAPEUTI, MASÉRKY:

Jak na Vás působil tento personál léčebny:

velmi dobře dobře průměrně spíše špatně špatně

Když jste položil/a zdravotní sestře/fyzioterapeutovi pro Vás důležitou otázku, dostal/a jste odpověď:

vždy většinou ano občas většinou ne ne

Měl/a jste důvěru k personálu – lékaři, zdravotní sestry, fyzioterapeuti, masérky, lázeňské:

vždy většinou ano občas většinou ne ne

POBYT V PROSTORÁCH LÉČEBNY:

Jak jste byl/a spokojena s čistotou a s úklidem pokojů:

vždy většinou ano občas většinou ne ne

Jak byste ohodnotil/a přístup a chování pokojských:

velmi dobře dobře průměrně spíše špatně špatně

Jak byste ohodnotil/a kvalitu stravy:

velmi dobře dobře průměrně spíše špatně špatně

Jak byste ohodnotil/a přístup a chování personálu na jídelně:

velmi dobře dobře průměrně spíše špatně špatně

Jak byste ohodnotil/a přístup a chování personálu na kavárně:

velmi dobře dobře průměrně spíše špatně špatně

^w

OBEČNÉ HODNOCENÍ LÉČEBNY:

Cítíte celkově, že jste byl/a léčen/a s úctou a respektem k Vaší osobě:

vždy většinou ano občas většinou ne ne

Jak byste celkově ohodnotil/a péči, která vám byla poskytnuta:

velmi dobře dobře průměrně spíše špatně špatně

Doporučíte toto zařízení k pobytu a k léčení Vašim přátelům a kamarádům:

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

VAŠE NÁMĚTY, PODNĚTY, POCHVALY A STÍŽNOSTI:
