

UNIVERZITA JÁNA AMOSA KOMENSKÉHO

PRAHA

Magisterské kombinované štúdium

2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Miriam Filová

Využitie marketingových nástrojov v kúpeľníctve

Praha 2012

Vedúca diplomovej práce:

Ing. Katarína Gabrišová Macuchová

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies

2010 – 2012

DIPLOMA THESIS

Miriam Filová

Using the marketing tools in spa tourism

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Gabrišová Macuchová

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovávaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

V Prahe, dňa 29. marca 2012

Miriám Filová

Pod'akovanie

Rada by som vydrila veľkú vďaku vedúcej mojej diplomovej práce Ing. Kataríne Gabrišovej Macuchovej za odborné vedenie práce, za pomoc a rady, ktoré mi pomohli pri vypracovaní tejto práce.

Abstrakt

Táto diplomová práca sa zaoberá marketingovými nástrojmi špecifickými pre odvetvie cestovného ruchu a ich významom začlenenia do systému fungovania kúpeľného podniku. Úvodná kapitola je venovaná vzťahom cestovného ruchu a kúpeľníctva, zároveň vymedzuje základné pojmy. V druhej časti sú opísané špecifiká kúpeľného podniku a jeho pôsobenie na trhu kúpeľného cestovného ruchu. Tretia kapitola je zameraná na definíciu marketingových nástrojov význačných pre oblasť turizmu – 8P (product, price, place, promotion, people, partnership, packaging, programming). Posledná kapitola obsahuje rozbor konkrétneho kúpeľného podniku a použitím analýz PEST a SWOT následné vyhodnotenie využívania marketingových nástrojov v kúpeľnom podniku.

Kľúčové slová: kúpeľný cestovný ruch, kúpeľný podnik, marketing, marketingové nástroje, PEST analýza, prírodné liečivé zdroje, SWOT analýza

Abstract

This diploma thesis deals with the marketing tools specific in tourism and their importance of integration into the spa company operation. Opening chapter is dedicated to the relationship of tourism and spa tourism, as well as defines the main concepts. In the second chapter are described typical features of the spa company and its acting on the spa tourism market. The third part is aimed at definition of the marketing tools significant for tourism field – 8P (product, price, place, promotion, people, partnership, packaging, programming). The last chapter contains analyze of the concrete spa company and based on PEST and SWOT analyses consistent evaluation of using the marketing tools in the spa company.

Key words: marketing, marketing tools, natural healing sources, PEST analyse, spa company, spa tourism, SWOT analyse

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČASŤ	
1. KÚPEĽNÍCTVO.....	11
1.1 Charakteristika základných pojmov.....	11
1.1.1 Kúpeľníctvo.....	11
1.1.2 Kúpeľný cestovný ruch.....	12
1.2 Ochrana prírodných liečivých zdrojov.....	13
1.2.1 Prírodné liečivé a minerálne vody.....	13
1.2.2 Klimatické podmienky vhodné na liečenie.....	14
1.2.3 Peloidy.....	14
1.2.4 Legislatívna ochrana prírodných liečivých zdrojov.....	15
1.3 Ochrana prírodného prostredia.....	15
1.3.1 Kúpeľné prostredie.....	15
1.3.2 Kúpeľné miesto.....	16
1.3.3 Kúpeľné územie.....	17
1.4 Ochrana trhových subjektov.....	17
1.4.1 Ochrana kúpeľných klientov.....	18
1.4.2 Ochrana kúpeľných podnikov.....	19
1.4.2.1 Podnikateľské prostredie.....	19
1.4.2.2 Majetok.....	20
1.4.2.3 Ľudské zdroje.....	20
2. OSOBITOSTI KÚPEĽNÉHO PODNIKU.....	21
2.1 Postavenie kúpeľného podniku na trhu cestovného ruchu.....	21
2.1.1 Kúpeľné podniky v historickom kontexte.....	21
2.1.2 Súčasný obraz kúpeľných podnikov.....	23
2.1.3 Perspektivy rozvoja kúpeľného cestovného ruchu v SR.....	25
2.2 Manažment v kúpeľnom podniku.....	26
2.2.1 Typické črty manažmentu cestovného ruchu.....	26
2.2.2 Organizačné vymedzenie marketingu v manažmente.....	28
2.3 Marketing v kúpeľnom podniku.....	29
2.3.1 Analýza, výskum trhu.....	30
2.3.2 Vízia, poslanie, ciele.....	31
2.3.3 Marketingová stratégia.....	31
2.3.4 Marketingová taktika.....	33
2.3.5 Realizácia.....	33
2.3.6 Hodnotenie, kontrola.....	34

3. MARKETINGOVÝ MIX.....	35
3.1 Druhy marketingových mixov.....	35
3.2 Marketingové nástroje v cestovnom ruchu.....	36
3.2.1 Product	37
3.2.2 Price.....	38
3.2.3 Place.....	39
3.2.4 Promotion.....	41
3.2.5 People.....	43
3.2.6 Partnership.....	44
3.2.7 Packaging.....	44
3.2.8 Programming.....	45
PRAKTICKÁ ČASŤ	
4. SKÚMANÝ OBJEKT – KÚPELE TRENČIANSKE TEPLICE.....	46
4.1 Pohľad do minulosti.....	46
4.2 Kúpeľný podnik v súčasnosti.....	48
4.2.1 Komplexná kúpeľná liečba.....	50
4.2.1.1 Indikačné choroby.....	51
4.2.1.2 Liečebné procedúry.....	51
4.2.2 Štruktúra kúpeľného podniku.....	52
4.3 Marketingové nástroje v kúpeľnom podniku.....	54
4.3.1 Product.....	54
4.3.2 Price.....	58
4.3.3 Place.....	59
4.3.4 Promotion.....	60
4.3.5 People.....	61
4.3.6 Partneship.....	62
4.3.7 Packaging.....	63
4.3.8 Programming.....	63
4.4 Analýza kúpeľného podniku.....	63
4.4.1 Analýza vonkajšieho prostredia – PEST Analýza.....	64
4.4.2 Analýza vnútorného prostredia – SWOT Analýza.....	67
4.5 Návrhy a odporúčania.....	69
ZÁVER.....	73
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	75
ZOZNAM PRÍLOH.....	78

ÚVOD

Odvetvie cestovného ruchu je čoraz viac skloňovanejším pojmom u nás i vo svete, nakoľko predstavuje značný potenciál pre rozvoj hospodárstva každého štátu. Z ekonomického hľadiska znamená zdroj príjmov do štátneho rozpočtu, je tvorcom hrubého domáceho produktu a v neposlednom rade sa podieľa na tvorbe zamestnanosti.

Jednou z najpopulárnejších foriem turizmu sa za posledné obdobie stal kúpeľný cestovný ruch, ktorého základnými funkciami je zdravotná, regeneračná a rekreačná stránka. Predpokladom jeho rozvoja je existencia prírodných liečivých zdrojov, vhodného prírodného prostredia a kultúrno-spoločenského života. Podnikateľské aktivity v tejto oblasti sú podmienené využívaním prírodných liečivých zdrojov, ktoré ako národné prírodné bohatstvo vlastní štát, ale ich využívanie a ochrana ostáva v kompetencii podnikateľského subjektu – kúpeľného podniku.

Kúpeľníctvo sa nachádza na rozhraní sektoru cestovného ruchu a sektoru zdravotníctva, pretože vykazuje prvky obidvoch týchto oblastí. Podnikanie v tomto odvetví je náročný proces, v ktorom kúpeľný podnik musí dodržiavať prísne stanovy potrebné pre jeho prevádzku, ktoré podnikateľský subjekt vlastnými silami neovplyvní, rovnako nemá vplyv ani na externé prostredie, v ktorom daný subjekt podniká.

Existujú však faktory, ktoré kúpeľný podnik vo svojej činnosti ovplyvniť môže a to využívaním marketingových princípov v strategickej aj operatívnej rovine, práve ktorá sa fokusuje na oblasť marketingového mixu. Ten je v pôsobnosti kúpeľného cestovného ruchu tvorený kontrolovateľnými a vzájomne prepojenými prvkami, tzv. 8P (product, price, place, promotion, people, partnership, packaging, programming), ktoré pri správnej kombinácii a implementácii vytvárajú priestor pre efektívne fungovanie a prosperitu kúpeľného podniku.

Dôvod pre voľbu tejto témy sú osobné názory na prevádzkovanie kúpeľného podniku, vlastné aj odborné názory na postavenie kúpeľného podniku v oblasti kúpeľného cestovného ruchu.

Cieľom tejto diplomovej práce je poukázať na dôležitosť marketingových nástrojov špecifických pre odvetvie cestovného ruchu ako nevyhnutných článkov v činnosti profitujúceho kúpeľného podniku.

Teoretické poznatky sú v praktickej časti práce podporené analýzou PEST a analýzou SWOT, ktoré zhodnotia, či využívanie marketingových nástrojov v kúpeľníctve sú predpokladom pre rozvoj kúpeľníctva v aplikácii na kúpeľný podnik.

TEORETICKÁ ČASŤ

1. KÚPEĽNÍCTVO

1.1 Charakteristika základných pojmov

1.1.1 Kúpeľníctvo

Pojem *kúpeľníctvo* vychádza z **existencie prírodných liečivých zdrojov**, ktoré sú predmetom výskumu vo vzťahu k ľudskému zdraviu, nakoľko účinok liečivých prírodných zdrojov treba nielen dokázať ale aj preveriť.

Vzhľadom na liečivú silu prírodných liečivých zdrojov na Slovensku, ktorých zhodnocovanie je uskutočnené na vedecky podloženom základe, sú tieto vzácne prírodné danosti *súčasťou prírodného dedičstva, a to je dôvod i predmet na ich ochranu.*¹

Kúpeľníctvom sa označujú súhrnné aktivity špecifickej infraštruktúry a ľudských zdrojov v oblasti využitia prírodných liečivých zdrojov a procedúr pre liečenie. **Cieľom kúpeľníctva** je zdravotná prevencia chorôb, rekonvalescencia a liečba následkov ochorení, rehabilitácia, relaxácia a regenerácia síl, pričom sa využívajú prírodné liečivé zdroje, krásy prírody a kultúrne prostredie.

Na základe empirických aj overených lekárskeho poznatkov najmä z *odboru fyziatrie, balneológie a liečebnej rehabilitácie* (FBRL), sa prírodné liečivé zdroje pokladajú za jednu z ekonomicky najlacnejších a najaktívnejších terapeutických i preventívnych spôsobov, ktoré

¹ ELIÁŠOVÁ, D. et al.: *Kúpeľníctvo*, str.5

ovplyvňujú mnohé chorobné jednotky a tým aj aktivizáciu jednotlivca na svojom zdraví.²

Kúpeľníctvo ako súčasť cestovného ruchu a špecifický obor ekonomiky sa nachádza na *hranici cestovného ruchu a zdravotníctva*, pretože vykazuje znaky obidvoch týchto oblastí.

1.1.2 Kúpeľný cestovný ruch

Cestovný ruch zameraný na oblasť kúpeľníctva možno užšie poňať ako **kúpeľno-liečebný a zdravotný cestovný ruch**, ktorý plní predovšetkým zdravotnú, regeneračnú a rekreačnú funkciu, najmä za účelom upevnenia zdravia.

Predpokladom rozvoja kúpeľno-liečebného a zdravotného cestovného ruchu je *výskyt prírodných liečivých zdrojov* (voda, plyn, klíma, vzduch, bahno, minerálne pramene), *vhodného prírodného prostredia* (ekologicky čisté prostredie s upravenými parkami sadmi, pokoj, ticho) a *kultúrno-spoločenského života* (koncerty, výstavy, hudobné a filmové festivaly).

Kúpeľno-liečebný cestovný ruch sa realizuje nielen účinkom liečebných zdrojov, ale aj vplyvom všetkých komponentov **komplexnej kúpeľnej starostlivosti**, t.j. vyšetrenie lekárom, kúpeľné procedúry, diétne stravovanie, a z tohto dôvodu vystupuje vo forme liečebného pobytu so zdravotnou funkciou.³

Asociácia slovenských kúpeľov definuje *kúpeľnú starostlivosť* ako integrálnu súčasť zdravotníckej starostlivosti, pričom využíva najmodernejšie poznatky vedy a výskumu v oblasti balneológie, fyzikálnej medicíny, liečebnej rehabilitácie či zdravej výživy.⁴

Okrem tradičných liečebných pobytov súčasnosť pozná aj relaxačné **pobyty wellnes** či **SPA**. V prípade wellness („cítiť sa dobre“)

² ZÁLEŠÁKOVÁ, J.: *Liečebné kúpele*, [online]. 2012 [cit. 2012-02-15]

³ NOVACKÁ, Ľ. et al.: *Spríevodca a delegát v cestovnom ruchu*, str. 111

⁴ ZÁLEŠÁKOVÁ, J.: *Liečebné kúpele v Slovenskej republike* [online]. 2012 [cit. 2012- 01-22]

v kúpeľoch nejde o žiadnu novinku, pretože toto sa kúpeľníctvom tiahne od jeho počiatkov.

Wellness programy sú prevažne relaxačné, zamerané na krásu tela a pozitívny zážitok z niektorých procedúr.

Ponuky SPA sú rôzne kaderníctva, kozmetické služby, nechťové štúdiá či meditácie sprevádzané s orientálnymi masážami a pod.⁵

Iná teória o SPA sa opiera o pravý význam jej slova – ***sanita per aquas*** (zdravie prostredníctvom vody), čo je *fyzioterapeutická metóda spojená s vodou*, teda napr. vodoliečba či balneoliečba. Doplnkovou ponukou obvykle sú procedúry s využitím minerálnej vody, soli, liečivého bahna či bylín.⁶

Kúpeľné služby hrajú dôležitú funkciu v sektore verejného zdravotníctva a zároveň v odbore cestovného ruchu, kde sú ponúkané podnikateľským subjektom fungujúcim v súčasnom trhovom hospodárstve.

1.2 Ochrana prírodných liečivých zdrojov

1.2.1 Ochrana prírodných liečivých a minerálnych vôd

V súčasných ekonomických problémoch sa voda stala základnou strategickou surovinou a Slovensko má dostatočné zásoby vôd.

Predmetom ochrany sú podzemné a povrchové vody, osobitne zdroje minerálnych vôd, z ktorých je voda uznaná za prírodnú liečivú vodu. Podľa prirodzenej teploty sa **liečivé vody** členia na *studené* (s teplotou do 20°C) a *termálne* (teplota vody od 20°C do 100°C).

V slovenských liečebných kúpeľoch sa rozlišujú tieto **druhy minerálnych vôd**: zemité, alkalické, soľné a muriatické, síranové a sulfánové, sírne, železnaté, jednoduché kyselky a uhličitú.

⁵ ZÁLEŠÁKOVÁ, J.: *S novým imidžom verní tradícii*, [online]. 2012 [cit. 2012-02-04]

⁶ PILMAIER, V.: *Sanita per aquas – zdravie prostredníctvom vody*. [online]. 2012 [cit. 2012-02-06]

Praktické využívanie v balneológii sa **liečivé vody** rozdeľujú na: hydrogenuhličitanové sodné, hydrogenuhličitanové vápenato-horečnaté, síranové, chloridové sodné, uhličitú, sírne, jódové, horečnaté, železnaté, fluoridové, radónové, vody so zvýšeným obsahom medi, zinku, kobalku, mangánu, lítia.⁷

Štáty EÚ uznávajú za **minerálnu vodu** len tú, ktorá má určitú hydrogeologickú štruktúru a prirodzeným či umelým technickým objektom je vyvedená na povrch terénu. Pokiaľ má byť voda uznaná za **liečivú**, musí obsahovať nielen minimálnu mineralizáciu, ale aj ďalšie liečivé látky alebo teplotu nad 20°C.⁸

Liečivé vody môžu zároveň obsahovať **prírodné liečivé soli a plyny**, teda prírodné látky rozpustné vo vode, ktoré sa používajú na terapeutické účely.⁹

1.2.2 Klimatické podmienky vhodné na liečenie

Za *klimatické podmienky* vhodné na liečenie sú označované **vonkajšie klimatické ukazovatele**, kvalita ovzdušia, klimatické podmienky podzemných priestorov, ktoré majú pozitívny vplyv na fyziologické alebo biologické funkcie ľudského organizmu.

Liečivé faktory prostredia sa aplikujú aj v liečbe v *klimatických liečebných kúpeľoch*, ak sú liečivé vlastosti prostredia dokázané.

1.2.3 Peloidy

Peloidy možno definovať ako **prírodné látky, vzniknuté kombináciou chemických, geologických, fyzikálnych, biologických a mikrobiologických procesov**, ktoré sa po určitej úprave môžu použiť ako zdravotnícka pomôcka s terapeutickým účelom.

Peloidy sa podľa charakteru vzniku členia na: anorganické – bahná, zeminy a organické – rašeliny a slatiny.

⁷ ELIAŠOVÁ, D. et al.: *Kúpeľníctvo*, str. 10 – 12

⁸ ELIAŠOVÁ, D. et al.: *Kúpeľníctvo*, str. 122

⁹ ELIAŠOVÁ, D. et al.: *Kúpeľníctvo*, str. 23

1.2.4 Legislatívna ochrana prírodných liečivých zdrojov

Prírodné liečivé zdroje na Slovensku sú v zmysle článku 4 Ústavy SR vo **vlastníctve štátu**, ale za ich *využívanie a ochranu zodpovedajú* *využívatelia týchto zdrojov*. Zároveň sú ustanovené podmienky, za ktorých sa prírodná liečivá voda po odbere z prírodného liečivého zdroja stane vlastníctvom fyzickej alebo právnickej osoby.¹⁰

Prírodné liečivé zdroje sú zaradené do kategórie zdravotníckych organizácií, čím sa na ne vzťahuje zákon 538/2005 Z.z. a nadväzujúce vyhlášky, na základe ktorých sa podnikanie v kúpeľníctve viaže na využívanie prírodných liečivých zdrojov.

Zákon č. 538/2005 Z.z. hovorí o *prírodných liečivých vodách, prírodných liečebných kúpeľoch, kúpeľných miestach a prírodných minerálnych vodách* (označovaný ako *kúpeľný zákon*), ktorý garantuje ochranu prírodných liečivých zdrojov a prírodných liečebných kúpeľov v SR. V zmysle tohto zákona *ústredný orgán štátnej správy* pre prírodné liečebné kúpele, prírodné liečivé zdroje a prírodné minerálne vody je **Ministerstvo zdravotníctva SR**, *správnym orgánom* je **Štátna kúpeľná komisia** (zriadená na Ministerstve Zdravotníctva SR), *kúpeľný dozor* uskutočňuje **Inšpektorát kúpeľov a žriediel**.¹¹

1.3 Ochrana prírodného prostredia

1.3.1 Kúpeľné prostredie

Za pojmom *kúpeľné prostredie* treba vidieť **súhrn činností, ktoré tvoria priaznivejšie podmienky vo vzťahu liečebného pobytu, oddychu, odpočinku či uvoľnenia**. Kúpeľné prostredie je zároveň súčasťou vývoja kultúrneho a historického prostredia.

¹⁰ ELIAŠOVÁ, D. et al.: *Kúpeľníctvo*, str. 7 – 14

¹¹ Zákon č. 538/2005 Z.z. o *prírodných liečivých vodách, prírodných liečebných kúpeľoch, kúpeľných miestach a prírodných minerálnych vodách* a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Ochrana kúpeľného prostredia sa odvíja *od zabezpečenia ochrany liečebného režimu* počas poskytovania kúpeľnej zdravotnej starostlivosti. Ochrana prostredia má výrazné postavenie *v ochrane prírodného prostredia*, pričom sa stará o budovy (kúpeľné domy, dvorany, kolonády) vrátane technického zariadenia (pitné fontány, hudobné pavilóny, lavičky, altánky), ich funkčnosti, využiteľnosti, exteriéry (park, lesopark), pokoj (vylúčenie činností spôsobujúcich hluch, kontamináciu ovzdušia), či podporu kultúrnych aj oddychových aktivít. Ochrana životného prostredia znamená aj starostlivosť nielen o prírodné zdroje, ale aj o živočíchy, rastliny, vodu, pôdu a vzduch.

Tu sa ešte dá začleniť **krajinné prostredie**, ktoré je vyjadrené ako výsledok vývoja krajiny a vzťahu ľudí k jej hodnotám. *Ochrana krajinného prostredia* je v kúpeľníctve úzko spätá s prevenciou enviromentálnych problémov, akými sú: znehodnocovanie prírodných liečebných zdrojov, vplyv dopravy na kvalitu ovzdušia, odpadové hospodárstvo, hluková záťaž, devastácia, degradácia a kontaminácia pôdy a dôsledky činnosti ľudí na ekosystémy.

1.3.2 Kúpeľné miesto

Ako *kúpeľné miesto* sa označuje **časť územia obce, na ktorom sa nachádzajú prírodné liečivé zdroje**, vrátane liečebných kúpeľov, kúpeľných liečební a ostatných zariadení potrebných pre výkon kúpeľnej starostlivosti.

Územie je vyhlásené za kúpeľné miesto obcou, ktorá vydáva záväzné stanoviská na podnikanie v tejto oblasti a zároveň určuje výšku *dane za ubytovanie* („kúpeľný poplatok“), predmetom ktorej je odplatné prechodné ubytovanie v ubytovacích zariadeniach, v kúpeľných podnikoch nevynímajúc.

Kúpeľné miesto je povinné dodržiavať ustanovenia **štatútu kúpeľného miesta**, teda právneho dokumentu, ktorý obsahuje pravidlá

správania sa kúpeľných klientov, zamestnancov kúpeľných podnikov, miestnych obyvateľov či osôb podnikajúcich na tomto území.

Táto právna norma vymedzuje *podmienky* pre financovanie, parkovanie, zásobovanie, údržbu infraštruktúry, nakladanie s komunálnymi odpadmi, a.i., taktiež *požiadavky* na usporiadanie kultúrnej, športovej a inej aktivity, pričom zároveň je *nutné rešpektovať ochranné opatrenia*.

1.3.3 Kúpeľné územie

*Kúpeľné územie je akési **centrum tej časti kúpeľného miesta, ktoré je situované bezprostredne v okolí výskytu prírodných liečivých zdrojov.***

Nachádzajú sa tu spravidla kúpeľné hotely (a iné ubytovacie zariadenia), balneoterapeutické zariadenia (poskytujúce procedúry) a súvisiace zariadenia (kúpeľná dvorana, kúpeľný park, kolonáda).

Ochrana kúpeľného územia sa vzťahuje aj na ochranu liečebného režimu pri poskytnutí kúpeľnej zdravotnej starostlivosti, preto kúpeľné miesto by malo mať atmosféru oddychového a liečebného prostredia, čo má mať priaznivý vplyv na kúpeľných hostí alebo iných návštevníkov.

Významnými prvkami sú kúpeľné parky a lesy, oddychové miesta, prechádzkové trasy, ale aj kultúrno-spoločenské podujatia (festivaly, koncerty, sympózia, výstavy, a.p.).¹²

1.4 Ochrana trhových subjektov

Cieľom *ochrany trhových subjektov* v kúpeľných službách je **zabrániť, resp. minimálne obmedziť poškodzovanie subjektov trhu**

¹² ELIAŠOVÁ, D. et al.: *Kúpeľníctvo*, str. 28 – 41

ako na strane ponuky (*kúpeľné podniky*), tak aj na strane dopytu (*kúpeľní klienti*).

V kontexte európskeho kúpeľníctva sa *vzťah medzi ponukou a dopytom* vyprofiloval do vytvorenia produktu na základných úrovniach nasledovne:

- **dlhodobé liečebné pobyty pre chorých, rekonvalescentov a seniorov** – kúpeľná liečba ako súčasť zdravotnej starostlivosti je predpísaná lekárom, môže byť plne alebo čiastočne hrazená zdravotnou poisťovňou, dĺžka pobytu závisí od zdravotného stavu pacienta (21 dní a viac), od indikačného zamerania kúpeľov a od uzatvorených zmlúv medzi poisťovňou a kúpeľmi
- **zdravotná dovolenka** – pobyt, ktorý má preventívny charakter zväčša trvá 5 – 7 dní, vstupná lekárska prehliadka nie je potrebná a zvyčajne zahŕňa služby ubytovania, stravovania, služby lekára, procedúry, miestny poplatok; je absolvovaný prevažne formou rekondičného pobytu
- **kúpeľný wellness** – pobyt spravidla v trvaní 2 – 3 dní (počas víkendov a sviatkov), ktorý sa spája so zdravým životným štýlom a spôsobom života, je naproti hotelovému wellness postavený na využívaní prírodných liečivých zdrojov a uskutočňovaný pod lekárskeym dohľadom¹³

1.4.1 Ochrana kúpeľných klientov

Spotrebitelia kúpeľných služieb, teda ***kúpeľní klienti***, sú najviac prepracovanou oblasťou ochrany trhových subjektov, hoci je tento článok najzraniteľnejší, pretože sa na neho vzťahuje *ochrana zdravia obyvateľstva*.

Aj kúpeľných klientov negatívne ovplyvnili politické a ekonomické zmeny týkajúce sa organizácie a financovania kúpeľnej zdravotnej starostlivosti.

¹³ ELIAŠOVÁ, D. et al.: *Kúpeľníctvo*, str. 98 – 101

Rok 2004 bol z tohto hľadiska najvýraznejší, kedy nastala zmena v zabezpečovaní kúpeľnej zdravotnej starostlivosti, ktorú dovtedy viedla *Sociálna poisťovňa*, po novom ju realizujú **zdravotné poisťovne**, ktoré značne obmedzili finančné prostriedky určené na liečbu.

Na Slovensku v súčasnosti pôsobia tri zdravotné poisťovne – UNION, Dôvera a Všeobecná zdravotná poisťovňa.

Pre ilustráciu, v rokoch 1995 – 1999 bolo ročne vystavených cca 90 000 poukazov na liečbu, od nového milénia počet postupne klesal na cca 50 000 poukazov a roku 2004 na 30 000.

Súčasné kúpeľné služby sú poskytované podľa stanovenej zdravotnej diagnózy do dvoch skupín:

- **Kategória A** – klient nastupuje na kúpeľnú starostlivosť po liečbe v nemocnici v prípade pooperačných a poúrazových stavov. Táto liečba je kompletne hrazená zdravotnou poisťovňou.
- **Kategória B** – liečba poskytnutá ľuďom s chronickými ochoreniami, kde zdravotná poisťovňa hradí len náklady spojené s liečbou, ubytovanie a stravovanie si dopláca klient sám¹⁴

1.4.2 Ochrana kúpeľných podnikov

Aj keď Obchodný zákonník pojem *kúpeľný podnik* neurčuje, vychádzajúc zo všeobecnej definície, podnik je súhrn hmotných, nehmotných a ostatných zložiek podnikania, ktoré podniku slúžia na podnikateľskú činnosť, preto aj *ochrana kúpeľných podnikov* sa vzťahuje **na funkčnú ochranu týchto ekonomických a právnych objektov.**

1.4.2.1 Prostredie

Podnikateľským prostredím sa rozumie existencia dobrých podmienok pre slobodné podnikanie (podpora štátu v otázkach

¹⁴ ELIAŠOVÁ, D. et al.: *Kúpeľníctvo*, str. 106 – 111

hospodárskej súťaže, stanovenia a dodržiavania jasných a stabilných pravidiel, minimalizácie administratívnych prekážok), čo tvorí základný predpoklad pre dlhodobú konkurencieschopnosť a rast trhovej ekonomiky.

Prostredie pozostáva z *interného prostredia kúpeľného podniku* a *externého prostredia*, ktoré sa všeobecne člení na ekonomické, legislatívne, technologické, sociálne, ekologické.

1.4.2.2 Majetok

Za *majetok kúpeľného podniku* sa považujú všetky veci, peniaze, započítateľné pohľadávky a iné majetkové hodnoty, ktoré podniku patria a slúžia mu na jeho podnikanie.

Majetok sa eviduje podľa rámcovej účtovnej osnovy pre podnikateľov a to **dlhodobý majetok** (dlhodobý nehmotný majetok, dlhodobý hmotný majetok, dlhodobý finančný majetok, dlhodobé pohľadávky) a **krátkodobý majetok** (zásoby, krátkodobé pohľadávky, krátkodobý finančný majetok).

1.4.2.3 Ľudské zdroje

Ľudské zdroje predovšetkým v podnikoch služieb, teda aj v kúpeľných, tvoria osobitnú zložku podnikania, a tým rozhodujúci podiel na ekonomických ukazovateľoch podniku majú práve jeho zamestnanci.¹⁵

¹⁵ ELIAŠOVÁ, D. et al.: *Kúpeľníctvo*, str. 42 – 61

2. OSOBITOSTI KÚPEĽNÉHO PODNIKU

2.1 Postavenie kúpeľného podniku na trhu cestovného ruchu

2.1.1 Kúpeľné podniky v historickom kontexte

Výskyt prírodných liečivých zdrojov na Slovensku už po stáročia potvrdzujú obsiahle historické písomnosti (knihy, spisy, publikácie, mapy) zadokumentované v bibliografických knižniciach, múzeach či pamiatkových ústavov.

Vývoj kúpeľníctva je predmetom štúdia viacerých vied, napríklad hydrológie, balneológie, klimatológie, histórie, kultúrológie, práva, a.i., no v súčasnej dobe je *ekonomický pohľad* veľmi významný a nezanedbateľný, nakoľko stav v akom sa dnes kúpeľné podniky nachádzajú súvisí s históriou daných kúpeľov, ktoré museli prejsť niekoľkými zmenami, premenami, či reformami.

O využívaní liečivých vôd v **staroveku** svedčia nielen archívne záznamy, ale aj archeologické pamiatky, napríklad v oblasti Piešťan, Dudiniec či Trenčína.

Stredovek v otázke kúpeľníctva zaznamenal svoj všeobecný rozvoj, známy dokument deklarujúci výskyt aj využitie slovenských liečivých zdrojov, pochádza zo 16.storočia od Juraja Wehrnera v diele „Správa o podivuhodných vodách Uhorska“.

Posledné storočia existencie **Rakúsko-Uhorskej monarchii** hodnotia kúpeľníctvo ako prosperujúcu hospodársku aktivitu, kedy sa slovenské kúpele stali významnými letoviskami, naštetrované hlavne uhorskou šľachtou či vyššími úradníkmi, čo podnecovalo výstavbu ciest a kúpeľných objektov (niektoré sú zachované dodnes).

Počas **Prvej Československej Republiky** boli všetky podniky štátnych kúpeľov hospodárením napojené na štátny rozpočet. Vo vojnových časoch prišlo k úbytku kúpeľných hostí a kúpele slúžili prioritne na liečenie zranených vojakov, pričom ďalšia výstavba, modernizácia a rekonštrukcia stagnovala ako následok vojny. V tomto období boli kúpele dostupné aj stredným a sociálne slabším vrstvám obyvateľstva ako povinnosť štátu postarať sa o nemajetných.

Druhá svetová vojna priniesla úpadok v slovenskom kúpeľníctve, ktoré sa vyznačovalo obmedzeným stavebným rozvojom, čiastočnou rekonštrukciou a nedostatočnými investíciami.

Významným medzníkom vo vývoji kúpeľníctva je **rok 1949**, kedy došlo k *etatizácii kúpeľného majetku*, čo sa týkalo celých kúpeľov, vrátane všetkých objektov a ich súčasti. Zoštátnenie kúpeľov sa uskutočňovalo konfiškáciou a znárodnením neštátneho majetku často v dlhotrvajúcom procese.¹⁶

V povojnových rokoch kúpeľnú starostlivosť poskytovala štátna zdravotná správa vo svojich zariadeniach, na náklady nemocenského poistenia, zväčša na úkor riadnej dovolenky.

Obdobie **socializmu** prinieslo výrazné zmeny v oblasti kúpeľníctva a to najmä v investičnej výstavbe ako dôsledok nedostatočnej materiálno-technologickej základne (hlavne lôžkovej kapacity) a nutnosť kádrového zabezpečenia s cieľom prilákať predovšetkým návštevníkov zo zahraničia. Domáce obyvateľstvo sa tešilo bezplatnej zdravotnej starostlivosti a jednoduchšej ceste liečiť sa v slovenských kúpeľov.¹⁷

Za markantný milník pre slovenské kúpele možno pokladať rok **1989**, po ktorom nastali zmeny v politicko-ekonomickom systéme, ktoré sa prejavili aj v činnosti samotných kúpeľov. Ekonomickými zmenami v roku 1990 zanikli Československé štátne kúpele, vytvorili sa štátne podniky v kúpeľníctve, čo bolo východiskom pre neskoršiu privatizáciu,

¹⁶ ELIAŠOVÁ, D.: *Slovenské kúpeľníctvo v 20.storočí*, str. 7 – 42

¹⁷ ELIAŠOVÁ, D.: *Slovenské kúpeľníctvo v 20.storočí*, str. 86 – 102

ktorá prebiehala v rokoch 1995 – 1997. Privatizačný proces sa týkal len majetku kúpeľných podnikov, nie však prírodných liečivých zdrojov, ktoré sú štátnym bohatstvom a majetkom.

Súčasný stav kúpeľných podnikov sa odvíja od realizovaných privatizačných projektov o reštrukturalizácii štátnych podnikov, ktoré boli zamerané na založenie akciových spoločností.

Prechod na trhovú ekonomiku otvoril nielen nové príležitosti, ale aj riziká, a v prípade, že manažment kúpeľného podniku adekvátne zareagoval na zmeny podnikateľských podmienok, prinieslo mu to primerane postavenie na kúpeľnom trhu.¹⁸

Podnikanie kúpeľných podnikov je podmienené prírodnými liečivými zdrojmi, ktoré sú v každom kúpeľnom mieste jedinečné, a tým predurčujú indikačné zameranie kúpeľov.

2.1.2 Súčasný obraz kúpeľných podnikov

Kúpeľný podnik dostal svoj prívlastok „kúpeľný“, čo vyplýva zo zamerania svojej podnikateľskej činnosti, *t.j. poskytovanie komplexnej kúpeľnej starostlivosti*.

Slovenské prírodné liečebné kúpele vystupujú ako podnikateľské subjekty v určitej právnej forme, väčšinou ako akciové spoločnosti.

Kúpeľný podnik možno charakterizovať ako:

- Podnik služieb poskytujúci služby zdravotnícke (lekárske vyšetrenie, procedúry), ubytovacie, stravovacie, kultúrno-spoločenské, doplnkové. Za základné služby sa považujú zdravotnícke služby (vrátane liečebných terapií a liečebnej výživy), ostatné majú len podporný charakter

¹⁸ ELIAŠOVÁ, D.: *Slovenské kúpeľníctvo v 20.storočí*, str. 140 – 149

- Miesto poskytovania výkonov, ktoré sa viažu na osobité prírodné danosti – prírodné liečivé zdroje, pričom prítomnosť a výdatnosť liečivého zdroja ovplyvňujú kapacitu a lokalizáciu podniku
- Priestor, kde vecné a osobné služby tvoria produkt kúpeľného podniku, vyžadujúceho si vysoký podiel živej práce, preto odbornosť a osobnostné predpoklady zamestnancov podniku značne vplývajú na výslednú službu aj jej kvalitu
- Organizácia typická svojou komplexnosťou služieb, nakoľko služby sa neposkytujú jednotlivo. Organizácia si vyžaduje zodpovedajúcu infraštruktúru, s čím sa spája veľký obnos kapitálu. Jednotlivé služby musia byť skoordínované tak, aby sa vzájomne podporovali, dopĺňali a umožnili dosiahnuť maximálny úžitok.

Kúpeľný podnik je treba spomenúť aj ako zdravotnícke zariadenie, ktoré využíva všeobecne záväzné ochranné nariadenia, legislatívne a ekonomické opatrenia slúžiace k znižovaniu podnikateľského rizika a zvyšovaniu bezpečnosti podnikania. Podnikanie v tomto sektore je podmienené využívaním prírodných liečivých zdrojov, ktoré sú vlastníctvom štátu, no za ochranu a ich využívanie zodpovedá podnikateľský subjekt (kúpeľný podnik).¹⁹

Na prevádzkovanie kúpeľného podniku sa viažu mnohé legislatívne opatrenia, napríklad k vyššie uvedenému Vyhláška č. 27/2006 Zb.z., ktorá hovorí o *spôsobe platby a sadzbu úhrady za odber vody z prírodného liečivého zdroja*.

Ďalej napríklad vyhláška Ministerstva zdravotníctva SR (Vyhláška č. 101/2006 Zb.z.) ustanovujúca *minimálne materiálno-technologické a personálne vybavenie prírodných liečivých kúpeľov, podobne aj zoznam indikácií podľa prírodných liečivých vôd a klimatických podmienok vhodných na liečenie*.²⁰

¹⁹ ELIAŠOVÁ, D.: *Kúpeľníctvo*, str. 42 – 43

²⁰ ELIAŠOVÁ, D.: *Kúpeľníctvo*, str. 120

2.1.3 Perspektivy rozvoja kúpeľného cestovného ruchu na Slovensku

Slovenská republika má *obrovské prírodné bohatstvo* v podobe prírodných liečivých, minerálnych a termálnych vôd, podobne aj klimatických oblastí vhodných na liečenie.

Súčasnosť pozná **25 kúpeľných miest**, v ktorých pôsobí *31 kúpeľných podnikov*, ktoré sú členmi Asociácie slovenských kúpeľov, garantujúcej svojim členom vysokú kvalitu poskytovaných služieb. V roku 2000 sa asociácia stala členom Európskeho zväzu kúpeľov so sídlom v Bruseli.²¹ Medzi najznámejšie slovenské prírodné kúpele sa považujú Piešťany, Trenčianske Teplice, Bojnice, Bardejovské kúpele.

Slovenské liečebné kúpele sa na základe výskytu prírodných liečivých zdrojov zameriavajú na prevenciu a liečbu rôznych ochorení, **indikácie** sú rozdelené do hlavných 12 skupín (onkologické choroby, choroby obehového ústrojenstva, choroby tráviaceho ústrojenstva, choroby z poruchy látkovej výmeny, netuberkulózne choroby dýchacích ciest, nervové choroby, choroby pohybového ústrojenstva, choroby obličiek a močových ciest, duševné choroby, kožné choroby, ženské choroby, choroby z povolania)²², **čo otvára veľký priestor pre rôznorodý segment trhu.**

Prírodné liečebné kúpele pôsobia v oblasti *v preventívnej (relaxačnej, regeneračnej, rekondičnej) zložke aj následnej (liečebnej)*²³ a predsedníčka Asociácie slovenských kúpeľov radí slovenské kúpeľníctvo vzhľadom na kvalitu komplexných služieb medzi **najvyspelejšie kúpeľnícke európske krajiny.**²⁴

V komparácií slovenských kúpeľov a kúpeľov vyspelých štátov Európy, je nutné spomenúť, že **slovenský štát nevynakladá** toľko dotácií z verejných zdrojov ako okolité štáty. Kúpeľný cestovný ruch je

²¹ ZÁLEŠÁKOVÁ, J.: *Liečebné kúpele v Slovenskej republike* [online]. 2012 [cit. 2012- 01-22]

²² ZÁLEŠÁKOVÁ, J.: *Indikácie* [online]. 2012 [cit. 2012- 02-24]

²³ ELIAŠOVÁ, D.: *Kúpeľníctvo*, str. 108

²⁴ ZÁLEŠÁKOVÁ, J.: *Liečebné kúpele v Slovenskej republike* [online]. 2012 [cit. 2012- 01-22]

potrebné *podporovať a zvyšovať* tým konkurencieschopnosť nielen v národnom hospodárstve ale aj v európskom priestore.²⁵ Postavenie Slovenska v oblasti konkurencieschopnosti cestovného ruchu je nelichotivé, v roku 2009 sa umiestnilo na 46. mieste zo 113, čo oproti predchádzajúcemu roku kleslo o 8 priečok.

Slovenská agentúra pre cestovný ruch, ako štátna príspevková organizácia špecializovaná na marketing a štátnu propagáciu, vo svojej marketingovej stratégii zaradila *kúpeľný cestovný ruch* medzi druhy cestovného ruchu, ktoré majú **najlepšie predpoklady na podporu, rozvoj a skvalitňovanie**.²⁶

Kúpeľný cestovný ruch na Slovensku patrí medzi **nosné druhy a formy cestovného ruchu**, zaznamenáva najväčší počet pobytových dní, preto tento významný spotrebiteľský segment *treba chrániť a rozvíjať*.²⁷

2.2 Manažment v kúpeľnom podniku

2.2.1 Typické črty manažmentu cestovného ruchu

Odvíjajúc sa od samotnej podstaty cestovného ruchu, je treba **cestovný ruch** definovať ako *súbor aktivít, slúžiacich na uspokojenie potrieb ľudí súvisiacich s cestovaním mimo ich trvalého bydliska*, pričom cieľom je odpočinok, zdravie, poznávanie, kultúrne a športové vyžitie či služobné cesty a tým vytvoriť *súbor zážitkov*.

Cestovný ruch ako sociálno-ekonomický jav je výrazne závislý od **geografického (rekreačného) prostredia**, ktorého podstatou je uspokojiť špecifické potreby človeka, pričom je nevyhnutné poznať predpoklady tohto prostredia, zvoliť vhodný výber cieľovej skupiny, ktorá svojou účasťou na cestovnom ruchu tieto potreby uspokojí.

²⁵ ELIAŠOVÁ, D.: *Kúpeľníctvo*, str. 89

²⁶ Slovenská agentúra pre cestovný ruch: *Marketingová stratégia SACR 2011 – 2013*. [online]. 2012 [cit. 2012- 03-03]

²⁷ ELIAŠOVÁ, D.: *Kúpeľníctvo*, str. 89

Následným poznaním týchto potrieb je nutné zvoliť taký produkt, ktorý čo najlepšie zaistí uspokojenie potrieb vybranej cieľovej skupiny. **Kritickým bodom cestovného ruchu** je jeho sezónnosť, preto podnik pôsobiaci v tomto odvetví musí mať pripravené alternatívne možnosti na vykrytie mimosezónnosti, prípadne operatívne a flexibilne reagovať na kolísavé trendy spojené s módnosťou.

Z tohto dôvodu manažment cestovného ruchu má svoje osobitosti odvodené od jeho **produktu**, pod ktorým sa rozumie *úžitok vyplývajúci zo spotreby súboru služieb a tovaru*.

Službou sa rozumie činnosť obsahujúca prvok nehmateľnosti, ktorá si vyžaduje vzájomné pôsobenie so zákazníkom. Typickými vlastnosťami služieb sú *nehmatateľnosť, premenlivosť, nedeliteľnosť a pominuteľnosť*.

Celkovú **infraštruktúru cestovného ruchu** tvorí súhrn organizačno-technických predpokladov, ktoré uspokojujú potreby účastníkov cestovného ruchu v určitej destinácii. Sú to *zariadenia*: ubytovacie, stravovacie, športovo-rekreačné, sprostredkovateľské, obchodné, dopravné prostredky, zariadenia komunálnych služieb.²⁸

Kúpeľný cestovný ruch predstavuje prierezočný obor, ktorý svojou komplexnou ponukou svojho produktu pôsobí nielen na trhu cestovného ruchu ale aj na trhu zdravotníckych služieb.²⁹

Oblasť **zdravotníctva** po spoločenských, ekonomických a sociálnych zmenách taktiež hľadá možnosti rozvoja zdravotníctva a ošetrovateľstva, čo predstavuje zakomponovať práve manažment do procesu zdravotnej starostlivosti v pôsobnosti kúpeľného podniku.

Takto možno *manažment* chápať z *dvoch hlavných hľadísk*:

- **inštitúciu**, ktorá zahŕňa všetky stupne riadenia. V zdravotníckych zariadeniach sú to predovšetkým ľudia, ktorí vedú ľudí, určujú náročné ciele a nachádzajú spôsoby, ako ich dosiahnuť

²⁸ GÚČIK, M. et al: *Manažment cestovného ruchu*, str. 8 – 11

²⁹ ELIAŠOVÁ, D.: *Kúpeľníctvo*, str. 98

- **funkciu**, ktorá zahŕňa všetky významné úlohy pre dosahovanie cieľov podniku, ktorého úlohou je určovať ciele, štruktúru a zaujať postoje v rámci podniku.³⁰

Nositeľmi manažmentu sú vedúci pracovníci – **manažéri**, ktorí realizujú manažérske funkcie, ktoré sa z hľadiska hierarchie manažmentu členia na tri úrovne: *vrcholový* (top management), *stredný* (middle management), *nížší manažment* (first-line management).³¹

Cieľom manažmentu v zdravotníctve je vytváranie podmienok na dosiahnutie požadovanej kvality ošetrovateľskej starostlivosti a to v primárnej, sekundárnej aj terciálnej sfére. Spôsoby ako to dosiahnuť vyplývajú nielen zo všeobecnej teórie manažmentu (ako procesu plánovania, organizovania, vedenia, kontroly), ale zároveň aj zohľadňujú osobitosti zdravotníckeho prostredia i ľudí, ktorí sa na tejto ošetrovateľskej starostlivosti podieľajú.³²

Manažment v kúpeľnom podniku je preto náročný proces, pozostávajúci z mnohých stupňov riadenia vo všetkých manažérskych polohách.

2.2.2 Organizačné vymedzenie marketingu v manažmente

Marketing ako súčasť manažmentu je potrebné začleniť do určitého organizačného usporiadania ako súčasti systému riadenia, teda do *organizačnej štruktúry*. V sektore cestovného ruchu sa často uplatňuje **funkcionálna organizačná štruktúra**, ktorá je založená na špecializácii a delbe práce, kde sú pracovníci vzhľadom na podobné úlohy, vedomosti a činnosti, zoskupení do jednotlivých úsekov (napr. gastronomický úsek, úsek príjmu hostí, technický úsek, oddelenie marketingu, atď).³³

³⁰ LEPIEŠOVÁ, E. et al.: *Manažment v ošetrovateľstve*, str. 13

³¹ GÚČIK, M. et al: *Manažment cestovného ruchu*, str. 7

³² LEPIEŠOVÁ, E. et al.: *Manažment v ošetrovateľstve*, str. 26

³³ SLÁDEK, G.: *Podnikanie v pohostinstve a hotelierstve I.*, str. 228

V závislosti od veľkosti alebo záujmov podniku, môže byť vytvorené *samostatné marketingové oddelenie* alebo sa aktivity marketingu prenesú na *externú spoločnosť*, ktorá vykonáva všetky činnosti týkajúce sa marketingu. V menších firmách všetky marketingové úlohy vykonáva zvyčajne jedna osoba, vo veľkých spoločnostiach oddelenie marketingu pozostáva z pracovníkov výskumu, predaja, reklamných expertov, manažérov značky a ďalších špecialistov.

Marketingové oddelenie by malo mať rovnocennú pozíciu so všetkými ostatnými základnými úsekmi podniku, čo umožňuje vzájomnú participáciu na rozhodnutiach.³⁴

Oddelenie marketingu (predaja) sa zúčastňuje na marketingovom výskume, zaoberá tvorbou produktu, podieľa sa na cenotvorbe služieb, zabezpečuje propagáciu a distribúciu produktu. Podobne sa toto oddelenie zaoberá rôznymi analýzami, vyhodnocuje dotazníky spokojnosti, vypracováva marketingovú stratégiu a spolupracuje so sprostredkovateľmi služieb.³⁵

2.3 Marketing v kúpeľnom podniku

Každý kúpeľný podnik, ktorý chce obstáť v konkurenčnom boji, musí sa neustále zaujímať o zákazníkov, sledovať zmeny ich prianí a preferencií, skvalitňovať služby, zabezpečiť prístup k informáciám, mať prehľad o konkurencii, k čomu mu poslúži *marketing*.

Všeobecne známa Kotlerova teória **marketing** považuje za *spoločenský a riadiaci proces, v ktorom jednotlivci a skupiny získavajú to, čo potrebujú a chcú*.³⁶

V oblasti cestovného ruchu je marketing označený ako plynulý proces prebiehajúci v dielčich krokoch, prostredníctvom ktorých manažment v odvetví pohostinstva a cestovného ruchu plánuje, skúma,

³⁴ KOTLER, P. et al: *Moderní marketing*, str. 113 – 114

³⁵ PATÚŠ, P – GÚČIK, M. *Manažment ubytovacej prevádzky hotela*, str. 36

³⁶ KOTLER, P. et al: *Moderní marketing*, str. 45

naplňa, kontroluje a vyhodnocuje činnosti navrhnuté k zaisteniu ako potrieb a prání zákazníka, tak aj cieľov svojej vlastnej organizácie.³⁷

V súčasnom, rýchlo meniacom sa trhovom prostredí, sa marketing považuje za nutný článok manažmentu podniku, pričom pri správne zostavenom marketingu umožňuje podniku zvýšiť šancu na zisk.

Marketingový systém v pôsobnosti *kúpeľného cestovného ruchu* možno poňať z hľadiska procesu marketingového riadenia, ktorého najzákladnejšie kroky sú v nasledovnej sekvencii:

- Analýza, výskum trhu
- Vízia, poslanie, ciele
- Marketingová stratégia (segmentácia, cielenie, umiestňovanie)
- Marketingová taktika (marketingový mix)
- Realizácia
- Hodnotenie, kontrola³⁸

2.3.1 Analýza, výskum trhu

Na základe vlastnej podnikateľskej činnosti podniku si každý podnik určí či bude uskutočňovať *analýzu trhu a podnikateľských príležitostí*, ktorá sa zameriava štúdiom potenciálneho produktu pre novú spoločnosť a zároveň určuje či je trhový dopyt dostatočne veľký alebo *situačnú analýzu*, ktorá je zameraná na silné a slabé stránky už zabehnutej spoločnosti.³⁹

K hlavným analytickým nástrojom strategického marketingového riadenia patria **analýza vnútorného prostredia** – *SWOT analýza*, ktorá označuje rozbor silných a slabých stránok, príležitosti a hrozieb a **analýza vonkajšieho prostredia** – *PEST analýza*, sústreďujúca sa

³⁷ MORRISON, A.M.: *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*, str. 16

³⁸ PALATKOVÁ, M.: *Marketingový management destinací*, str. 21

³⁹ ZAMAZALOVÁ, M. et.al: *Marketing*, str. 27 – 28

na analýzu politických, ekonomických, spoločenských a technologických faktorov.⁴⁰

Aby ponúkané služby kúpeľov boli aj využívané, musia byť poskytované tak, aby bol o ne záujem. Preto sa robí analýza trhu a zisťuje sa cieľová skupina zákazníkov.

2.3.2 Vízia, poslanie, ciele

Vízia predstavuje písomne sformulovanú predstavu o budúcom stave podniku, o jeho cieľoch a spôsoboch na ich dosiahnutie.

Poslanie je určitá filozofia vyjadrujúca zmysel existencie podniku a vytvára priestor pre rozvoj podniku.

Ciele sú koncové body, ku ktorým smeruje naplnenie poslania.

Všetky kroky strategického marketingu sú podriadené jednotnej **vízií, resp. poslaniu**, ktorého formulácia má blízko k strategickému plánovaniu (manažmentu), no ide o budúce možnosti, prania, sny.⁴¹

Každý podnik si sleduje svoje **ciele**, ktoré musia byť jasné, reálne, kvantifikovateľné, hierarchicky usporiadané, časovo obmedzené a nemali by si odporovať. Ide o ciele *ekonomické* (rast trhového podielu, zefektívnenie komunikačných nástrojov), *spoločenské* (rast zamestnanosti) a *komunikačné* (stratégia značky, image). Ciele sa podľa času delia na *dlhodobé (strategické)* a *krátkodobé (operatívne)* buď v rámci celého podniku alebo len jeho zložiek.⁴²

2.3.3 Marketingová stratégia

Pod termínom **marketingová stratégia** sa rozumie koncepcia činnosti podniku, prebiehajúca v dlhodobom horizonte, ktorej cieľom je uspokojiť zákazníka a dosiahnúť zisk a konkurečnú výhodu.

⁴⁰ HORNER, S.; SWARBROOKE, J.: *Cestovní ruchu, ubytování a stravování, využití volného času*, str. 232 –233

⁴¹ PALATKOVÁ, M.: *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu – Jak získat více příjmu z cestovního ruchu*, str. 88

⁴² PALATKOVÁ, M.: *Marketingový manažment destinace*, str. 23

V súvislosti s analýzou trhu, je potrebné si zvoliť cieľový trh, ktorý spočíva v troch základných predpokladoch (**STP**), pozostávajúcich zo:

- **segmentácie trhu** (Segmentation) – rozdelenie trhu na odlišné skupiny kupujúcich
- **výberu cieľového trhu**, cielenie (**Targeting**) – zistenie atraktivity jednotlivých segmentov a výber jedného alebo niekoľkých
- **stanovania pozície**, stratégia umiestnenia (**Positioning**) – uplatnenie životaschopného prístupu, vytvorenie konkurencieschopného postavenia ponukou danému cieľovému trhu.

Segmentácia vlastne znamená rozdelenie trhu do určitých homogenných skupín zákazníkov, ktorí sa navzájom líšia svojimi potrebami, charakteristikami a správaním. Najčastejšie kritéria segmentácie trhu sú:

- geografické (krajina, región, klimatická oblasť)
- demografické (vek, pohlavie, veľkosť rodiny, životný cyklus)
- sociálno-ekonomické (príjem, zamestnanie, vzdelanie, spoločenská skupina, náboženstvo, národnosť)
- psychologická (osobnosť, životný štýl)
- motívy kúpy (hľadaný prospech, požadovaný úžitok)
- nákupné správanie (stupeň užitia, vernosť značke, fáza nákupného procesu)
- citlivosť na marketingové nástroje (produkt, služba, cena, zľavy, komunikácie, distribúcia).⁴³

Potreba segmentácia ako základ marketingovej stratégie je nevyhnutná *pri tvorbe marketingového mixu* pre stanovené cieľové skupiny, predovšetkým pre tvorbu produktu.⁴⁴

⁴³ TOMEK, G.; VÁVROVÁ V. *Marketing od myšlenky k realizaci*, str. 122

⁴⁴ PALATKOVÁ, M.: *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu – Jak získat více příjmu z cestovního ruchu*, str. 95

Marketingová stratégia je obrazom toho, aké aktivity podnik na trhu cestovného ruchu uplatní a aké nástroje k dosiahnutiu cieľov využije.

2.3.4 Marketingová taktika

Marketingovou taktikou sa zvyčajne chápu také kroky, ktoré sa podnikajú okamžite, sú súčasťou stratégie, ale stanovujú si menej podstatné ciele.

Po ukočení strategickej roviny prichádzajú na rad **taktické (operatívne) marketingové plány**, ktoré spočívajú v určitých špecifických marketingových taktikách a fokusujú sa na **oblasť marketingového mixu**⁴⁵, tvoreného niekoľkými prvkami, ktoré sú vzájomne prepojené a vyznačuje sa hľadaním ich optimálnych proporcií. Toto znamená, že zostavenie účinného marketingového mixu je na samotnej firme.⁴⁶

2.3.5 Realizácia

Za **realizačný plán** sa pokladá časový harmonogram činnosti, ktoré definujú zodpovednosť za danú realizáciu. Časový horizont realizačného plánu je zvyčajne jeden rok a vyžaduje si **kontrolovať jeho plnenie**. Úlohou kontroly je porovnávanie skutočného stavu s plánovaným. Kontrola ukáže potrebu zmien, ktoré je potrebné vykonať v súvislosti zlepšenia podmienok na trhu. Výsledkom kontroly je získať čo najviac informácií o predajnosti, o plnení vytýčených cieľov, zistiť príčiny nezrovnalosti a prijatie korekčných opatrení pre odstránenie rozdielov medzi cieľom a skutočnosťou.

⁴⁵ ZAMAZALOVÁ, M. et.al: *Marketing*, str. 26

⁴⁶ JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*, str. 147

Realizačný plán je postavený na charaktere vybraného trhového segmentu a marketingového mixu, zdôrazňuje potrebu a časové rozloženie zdrojov, očakávané výsledky a kontrolu splnenia stratégie.⁴⁷

2.3.6 Hodnotenie, kontrola

Kontrola marketingu je formulovaná ako kontrola všetkých krokov, ktoré podnik realizoval k sledovaniu a posudzovaniu marketingového plánu, vrátane všetkých postupov, ktoré boli realizované k dosiahnutiu cieľov.

Pod **hodnotením** sa potom rozumie analýza výsledkov s cieľom určiť dosiahnutý úspech realizovaného marketingového plánu.⁴⁸

Každý podnik sa uchádza o priazeň svojich zákazníkov, ktorí sú v dnešnom hospodárstve kľúčom k prosperite, pretože práve oni rozhodujú o úspechu či neúspechu celého podniku cestovného ruchu.

Zoznámenie sa s podstatou marketingu a jeho následná aplikácia v podnikateľskej činnosti môže prispieť k úspechu organizácie a preto je potrebné, aby si kúpeľný podnik osvojil zásady marketingu a túto filozofiu uplatňoval aj v praxi.

⁴⁷ ZAMAZALOVÁ, M. et.al: *Marketing*, str. 30

⁴⁸ PALATKOVÁ, M.: *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu – Jak získat více příjmu z cestovního ruchu*, str. 178

3. MARKETINGOVÝ MIX

3.1 Druhy marketingových mixov

Marketingový mix patrí medzi najdôležitejšie súčasti teórie marketingu, preto sa vyvinuli rôzne modifikácie marketingového mixu, ktoré firma využíva k dosiahnutiu marketingových cieľov na cieľovom trhu, a to napríklad:

Marketingový mix 4A

- **Awareness** (vedomosti o produkte); **Availability** (miestna dostupnosť); **Affordability** (cenová dostupnosť produktu); **Acceptability** (priateľnosť)

Marketingový mix 4S

- **Scope** (dosah); **Site** (poloha, umiestnenie); **Synergy** (synergia); **System** (zariadenie, systém)

Marketingový mix SIVA

- **Solution** (klientovi je ponúknuté riešenie problému); **Information** (poskytnuté relevantné informácie); **Value** (ponúkaná hodnota – 80% zamerané na kvalitu, 20% na cenu); **Acces** (ľahká dostupnosť produktu – zjednodušená administratíva)

Marketingový mix 4P

- **Product** (produkt); **Price** (cena); **Place** (miesto, distribúcia); **Promotion** (marketingová komunikácia)

Z vyššie uvedeného možno *marketingový mix* definovať ako **súbor kontrolovateľných marketingových premenných, ktoré pri vhodne zvolenej kombinácii umožnia podniku dosiahnuť jej ciele.**⁴⁹

⁴⁹ JAKUBÍKOVÁ, D.: *Marketing v cestovnom ruchu*, str. 182 – 184

3.2 Marketingové nástroje v cestovnom ruchu

Na každý podnik, z odvetvia cestovného ruchu obzvlášť, vplývajú *nekontrolovateľné faktory* (trendy v ekonomike, kultúre, spoločnosti, technológií, atď), ktoré mu nedovolia úplne kontrolovať svoj budúci vývoj, no existujú aj *faktory kontrolovateľné*, teda tie, ktoré možno kontrolovať a to napríklad prostredníctvom **marketingového mixu**.

V súčasnosti je možné sa stretnúť s rôznymi variantami výkladu marketingových mixov, no vychádzajúc z „klasickkej podoby“, **marketingový mix je tvorený štyrmi navzájom prepojenými prvkami, tzv. 4P** – product, price, place, promotion.

Mnoho autorov tieto základné štyri prvky časom „rozširovali“:

Kotler o politickú moc (**political power**) a formovanie verejnej mienky (**public opinion formation**); neskôr o **prezentáciu** (**presentation**) a proces (**process**).

Morrison, ktorý sa venoval oblasti služieb, navrhol základné prvky doplniť o tieto: ľudia (**people**), balíky služieb (**packaging**), tvorba programov (**programming**) a spolupráca, partnerstvo (**partnership**).⁵⁰

Nadvädzujúc na uvedenú teóriu klasického marketingového mixu „4P“, **marketingový mix v oblasti kúpeľného cestovného ruchu** možno označiť ako „8P“, pozostávajúceho z:

- **Product**
- **Price**
- **Place**
- **Promotion**
- **People**
- **Partnership**
- **Packaging**
- **Programming**

⁵⁰ JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*, str. 146

3.2.1 Product (Produkt)

Za **produkt** sa považuje všetko, čo sa na trhu ponúka k pozornosti, získaniu, použitiu alebo spotrebe za účelom uspokojiť potrebu alebo pranie iných ľudí. Produkt je čokoľvek hmotného alebo nehmotného, čo uspokojí zákazníka, môže ísť o službu, tovar, myšlienku alebo ich vzájomnú kombináciu.

Hlavné *vlastnosti produktu* sú kvalita, prevedenie, balenie, meno, značku, design.

Produkt ako **základná (hlavná) zložka marketingového mixu** by mal konkretizovať prania, potreby a požiadavky zákazníkov a zvyčajne je zložený z troch *základných úrovní* a to:

- **Jadro produktu** (formálny, základný produkt) je to, čo zákazník v skutočnosti kupuje, resp. si myslí, že kupuje. Jadro vyjadruje základný úžitok zákazníka.
- **Vlastný (skutočný, reálny) produkt** je súbor určitých charakteristických vlastností, ktoré zákazník od produktu vyžaduje. Zahŕňa znaky ako úroveň kvality, prevedenie, značku, design.
- **Rozšírený (širší) produkt** obsahuje dodatočné služby, ktoré zákazník nákupom produktu získava, a to napr. garancia, záručná doba, poradenstvo, platbu na splátky. Práve v tejto rovine prebieha najväčší konkurenčný boj.⁵¹

Produktom kúpeľníctva sú kúpeľné služby, teda určitý výstup kúpeľného podniku. Za *základný produkt* sa považujú konkrétne liečebné procedúry, ktoré obsahujú hmotné aj nehmotné prvky. *Reálny produkt*, ktorý ten základný rozširuje, tvoria ho ubytovacie a stravovacie služby. *Rozšírený produkt* je spojený s poskytovaním ostatných služieb, ktoré súvisia s účelným využitím voľného času (účasť na kultúrnych, športových, spoločenských a iných podujatiach), ako dôležitým momentom pobytu v kúpeľoch, nakoľko „kúpeľná nuda“ odrádza hlavne

⁵¹ JAKUBÍKOVÁ, D.: *Marketing v cestovnom ruchu*, str. 188 – 191

náročnú komerčnú klientelu od kúpy samotného pobytu. V kúpeľníctve je produkt rozšírený ešte o jednu úroveň, t.j. *komplexný produkt*, ktorý na jednej strane vytvára produktový balík pre uspokojovanie potrieb zákazníka, na strane druhej ponuku celkového potenciálu kúpeľného miesta a kúpeľného prostredia.⁵²

Každý produkt má svoj **životný cyklus**, ktorý začína *uvedením produktu na trh* (komercializácia), *pokračuje fázou rastu, zrelosti* a končí *fázou útlmu alebo úpadku*. Každá z uvedených fáz má rôznu dobu trvania a problémom pre podnik je zistiť, v ktorej konkrétnej fáze sa produkt nachádza.⁵³

3.2.2 Price (Cena)

Cena ako marketingový nástroj je najpružnejší článok a jediný, ktorý prináša zisk, pričom ostatné prvky generujú náklady. Je to *kontrolovateľná premenná*, ktorú podnik využíva k maximalizácii obratu a k zaisteniu image značky medzi zákazníkmi. Cena je základná zložka komunikácie medzi producentom a spotrebiteľom.

Cena môže byť tvorená niekoľkými spôsobmi, ku hlavným metódam patria:

- **tvorba cien podľa nákladov** (fixné + variabilné náklady + prirážka k nákladom – marže na určitú jednotku produktu)
- **tvorba cien podľa dopytu** (zvyšovanie ceny v prípade zvyšovania dopytu a znižovanie podľa poklesu, pričom sa nezohľadňuje nákladová cena produktu)
- **tvorba cien podľa konkurencie** (kopírovanie cien konkurencie)

Pri tvorbe ceny je potrebné zohľadniť špecifiká služieb v cestovnom ruchu ako *služby podliehajúce verejnej regulácii* (vzdelávacie,

⁵² ELIAŠOVÁ, D.: *Kúpeľníctvo*, str. 56 – 58

⁵³ JAKUBÍKOVÁ, D.: *Marketing v cestovnom ruchu*, str. 204

zdravotné), *služby podliehajúce samoregulácií* (regulácia zo strany profesijných inštitúcií) a *služby trhové* (liberalizácia cenovej tvorby).

Stanovenie cien v sektore služieb je zložitá strategická úloha, nakoľko si spracúvajú v dlhšom časovom predstihu, aby bolo možné pripraviť a vydať katalógy, prospekty, bulletiny či iných sprievodcov.

V cestovnom ruchu sa za hlavné *formy cenových stratégií* považujú:

- **diferencované ceny** – podľa času, miesta a segmentu klientely (zľavy prevažne pre deti, študentov, seniorov, ale aj vernostné zľavy pre stálych klientov, či VIP hostí)
- **prienikové ceny** – počiatočná nízka cena za účelom získania väčšieho trhového podielu
- **šľahačkové ceny** – počiatočná vysoká cena s úmyslom vytvoriť maximálny zisk
- **linkované ceny** – ceny s minimálnou odchýlkou od ceny akceptovateľnej trhom alebo určená vedúcim podnikom
- **psychologické ceny** – pôsobia na vyvolanie záujmu o ponúkaný produkt
- **jednotné ceny** – jednotne stanovené ceny⁵⁴

3.2.3 Place (Distribúcia)

Úlohou **distribúcie** je zabezpečenie a uľahčenie odbytu ako aj priblíženie produktu smerom k zákazníkovi, k čomu mu slúžia *distribučné cesty (kanále)*. Tie sú zvolené tak, aby čo najviac vyhovovali zákazníkovi, pretože vyrovnávajú ponuku a dopyt.

Distribúcia ako marketingový nástroj predstavuje dlhodobý proces, vyžadujúci si plánovanie a rozhodovanie, nie je ho možné takticky meniť, pretože je *najmenej pružným nástrojom*. Náklady spojené s distribúciou sú významnou súčasťou predajnej ceny samotného produktu.

⁵⁴ JAKUBÍKOVÁ, D.: *Marketing v cestovnom ruchu*, str. 222 – 233

Podľa **spôsobu distribúcie** sa distribúcia rozlišuje na:

- *Exkluzívna distribúcia* – poskytnutie výhradného práva na distribúciu vybranej služby na vymedzenom území
- *Intenzívna distribúcia* – distribúcia prostredníctvom maximálneho počtu kanálov
- *Selektívna distribúcia* – použitie viac než jedného sprostredkovateľa, ale zároveň nie všetkých sprostredkovateľov

Podľa **dĺžky distribúcie** sa rozlišujú úrovne distribučných ciest na:

- *Priama distribúcia* – od producenta k zákazníkovi
- *Sprostredkovaná distribúcia* – cez jedného alebo viacerých sprostredkovateľov

Dnešná doba, ktorá je ovplyvnená *technologickými pokrokmi*, dostáva do úzadia tradičné distribučné cesty a rozvojom internetu sa zvyšuje počet aj rozmanitosť distribučných ciest.

Najuplatňovanejšími cestami sú **globálne distribučné systémy (GDS – Amadeus, Galileo, Sabre)** a **počítačové rezervačné systémy (CRS)**, ktoré možno členiť na *počítačové rezervačné systémy* (umožňujúce len rezerváciu) a *informačné-rezervačné systémy* (poskytujúce informácie o využití služieb a zároveň rezerváciu niektorých).

Ako *multimediálne systémy* sa označujú tie, ktoré dávajú možnosť vytvárať priame cesty marketingu.

Medzi tieto systémy sa zaraďujú **systémy POI – point of information** (ponuka interaktívnej služby) a **systémy POS – point of sale** (predajné miesta, ktoré umožňujú priamy nákup aj platbu).⁵⁵

⁵⁵ JAKUBÍKOVÁ, D.: *Marketing v cestovnom ruchu*, str. 209 – 216

3.2.4 Promotion (Komunikácia)

Komunikácia alebo **marketingová komunikácia** označuje prostriedky, ktorými sa podniky snažia informovať, presvedčovať, vysvetľovať ich vlastnosti, vyzdvihnúť kvalitu, hodnotu, úžitok, prospešnosť, použitie a pripomínať zákazníkov služby, ktoré predávajú.

Marketingová komunikácia sa delí na **osobnú a masovú**.

Osobná komunikácia sa zväčša obracia priamo na zákazníka a to osobným alebo telefonickým rozhovorom, e-mailom, diskusiou na internete alebo osobným listom. Výhodou je získanie okamžitej reakcie a spätne väzby zákazníka.

Masová (neosobná) komunikácia sa používa k oslovení veľkej skupiny zákazníkov, pričom využíva rozhlas, televíziu, elektronické médiá, obrazové médiá ako svetelné putače, reklamy, billboardy).

Marketingový komunikačný mix (promotion mix) je tvorený niekoľkými komponentami – **reklama** (advertising), **podpora predaja** (sales promotion), **vzťah s verejnosťou** (public relations), **osobný predaj** (personal selling) a **priamy marketing** (direct marketing).

Reklama je platená forma neosobnej komunikácie, ktorou podnik svoje tovary, služby či myšlienky prezentuje. Reklama zámerne úsiluje ovplyvniť predaj alebo nákup tovaru či služby. Za obsah zodpovedá objednávateľ, ktorý reklamu aj platí, čo je veľmi nákladné. Vytvára dlhodobý image produktu a oslovuje široké spektrum zákazníkov, čo sa pokladá za výhodu.

V turizme je obľúbená reklama v mieste predaja – *merchandising*, zahŕňajúci také materiály, ktoré sú použité k stimulácii predaja vo vnútri obytových priestorov. O kúpe často rozhoduje prevedenie interiéru, farebné ladenie, vôňa, atmosféra a samotní predajci.

Hlavné prostriedky reklamy sú rozhlasové a televízne spoty, inzercie v tlači, letáky, plagáty, putače, reklama v kinách, na internete, rôzne audiovizuálne snímky a vonkajšia reklama – billboardy, vitríny, tabule.

Podpora predaja je aktivita, ktorá sa krátkodobými stimulmi snaží zvýšiť obrat orgnizácie, pričom používa aj nástroje ako znižovanie cien či zvýšenie atraktívnosti produktu. Orientuje sa na zákazníkov aj na sprostredkovateľov a vlastných predajcov.

Nástroje smerom k zákazníkovi sú rôzne vzorky, zľavy, rabaty, prémie, vernostné programy, súťaže, zvýhodnené balíčky, kupóny vložené v časopisoch, na pohľadniciach, a.i.

Nástroje, ktoré sa používajú smerom k distribučným článkom sú vzorky, bonusy, zľavy, súťaže, darčkové predmety, finančná podpora, tovar alebo služba poskytnutá zdarma, a.i.

V cestovnom ruchu do tejto kategórie spadajú aj **výstavy a veľtrhy**, ktoré sú oproti predchádzajim zložkám viac osobné. Sú to miesta, kde sa stretávajú producenti služieb a obchodníci, aby prezentovali, ponúkali, prípadne predali svoje produkty.

Veľtrhy sa definujú ako výstavné akcie spravidla s medzinárodnou účasťou, majú obchodný význam a organizujú sa pravidelne, v určenom období na jednom a tom istom mieste. Výstavy sú predovšetkým informačne a propagačne zamerané s cieľom oboznámiť širokú verejnosť so svojimi výrobkami či službami.

Práca s verejnosťou sa označuje ako riadenie vzťahov podniku k verejnosti, ku ktorej patria skutoční aj potenciálni zákazníci, konkurencia, banky, dodávatelia a všetci, ktorí môžu mať určitý vplyv na činnosť podniku. Úlohou je udržiavanie dobrých vzťahov s tlačou, rozvíjanie vonkajšej aj vnútornej komunikácie firmy, ktorú tvoria zamestnanci, rodinní príslušníci, akcionári. Tento marketingový nástroj zabezpečuje *publicitu podniku*.

Za nástroje práce s verejnosťou sa považujú rozhovory, tlačové spávy a konferencie, exkurzie a cesty, mediálne partnerstvá, a.i.

Osobný predaj predstavuje osobný kontakt predávajúceho so zákazníkom za účelom uzatvorenia obchodu. Vyznačuje sa hlavnými vlastnosťami akými sú osobná interakcia, kultivácia (vecný vzťah k osobnému) a odozva (určitý pocit záväzku kupujúceho).

Nástroje osobného predaja môžu byť prezentácia pri predaji, predajné stretnutie a stimulačné programy.

Priamy marketing je stratégia, pomocou ktorej sa organizácia dostáva do priameho kontaktu so zákazníkom, buduje stály vzťah so zákazníkom. Ako výhoda sa považuje schopnosť vyvolať spätnú väzbu.

Nástroje priameho marketingu tvoria katalógy, zásielky, telemarketing, teleshopping, e-marketing, direct mailing, online komunikácia, sms, a.i.

Súčasťou priameho marketingu je **digitálny marketing**, ktorý sa vrámcí firiem s rovnakým zameraním na zákazníka snaží o spoluprácu a nie vzájomnú konkurenciu. Cieľom je osloviť zákazníkov a znížiť náklady na priamy marketing.

3.2.5 People (Ľudia)

V odbore cestovného ruchu väčšinu služieb poskytujú **ľudia**, ktorí zaujímajú rôzne role. Sú to dodávatelia, obchodní partneri, pracovníci štátnych a verejných inštitúcií, investori, vlastníci, manažéri, zamestnanci, ktorí priamo či nepriamo ovplyvňujú kvalitu služieb a spokojnosť zákazníka.

Podľa toho ako často prichádzajú so zákazníkom do kontaktu a ako sa podieľajú na produkcii služieb sa „ľudia“ v rámci firmy delia na:

- **Kontaktných pracovníkov**, ktorí často a pravidelne prichádzajú do styku so zákazníkom a podieľajú sa na marketingových činnostiach. Títo ľudia musia byť školení, motivovaní a pripravení reagovať na požiadavky zákazníkov.
- **Koncepčných pracovníkov**, ktorí len čiastočne prichádzajú do kontaktu so zákazníkom, no ovplyvňujú marketingové stratégie.

- **Obsluhujúcich pracovníkov**, ktorí sa často kontaktujú so zákazníkom, ale priamo sa nepodielajú na marketingových aktivitách
- **Podporných pracovníkov**, ktorí nemajú pravidelný styk so zákazníkmi a zároveň sa nezúčastňujú marketingových činností

Ludia v pozícií zamestnancov sa v značnej miere podieľajú na procese a kvalite poskytovaných služieb, preto by mali disponovať s určitými osobnostnými požiadkami ako napríklad: spolaľivosť, zdvorilosť, komunikatívnosť, dôveryhodnosť a samozrejme odbornosť a požadovaná kvalifikácia.

3.2.6 Partnership (Spolupráca)

Ako **spolupráca** sa značí súčinnosť dvoch a viacerých subjektov cestovného ruchu, ktorí sú zainteresovaní na poskytovaní služieb či rozvoji cestovného ruchu. V turizme dochádza k spolupráci rôznych subjektov, ktoré sú na sebe silne závislé a v niektorých prípadoch aj nevyhnutné. Vzhľadom na to, že tu dochádza k častým zmenám, rastie konkurenčný boj, komplexnosť a členitosť trhu, podniky participujúce na cestovnom ruchu by si nemali konkurovať ale navzájom spolupracovať. Z tohto dôvodu sa dochádza k splynutiu a akvizícií subjektov trhu, aby svoju silu koncentrovali a zamerali sa na spoločný cieľ, teda získavanie spokojných zákazníkov a budovanie priaznivého image vrámci svetovej konkurencie.

Tento marketingový nástroj dáva možnosť rozšírenia ponuky, šetrí náklady, znižuje podnikateľské riziká a prináša výhody zo vzájomnej synergie.

3.2.7 Packaging (Balíčky služieb)

Pojem balíček v cestovnom ruchu znamená dve alebo viac zarezervovaných alebo zakúpených služieb súčasne. **Tvorba balíčkov**

je konkrétne zostavenie vzájomne sa dopĺňujúcich sa služieb do konkrétnej ponuky, poskytovaný obyčajne za jednotnú cenu.

V tomto marketingovom nástroji sa uplatňuje tzv. *package deal*, čo je ponúknutie väčšieho množstva produktov za jednu cenu, ktorá je spravidla nižšia v porovnaní so službami platenými jednotlivo.

Tvorba balíčkov služieb je spojená s mnohými **výhodami**: cielené zvyšovanie dopytu v mimosezónnom období, zvyšovanie atraktivity pre cieľový trhový segment voľbou správnej stratégie, predlžovanie dĺžky pobytu, ponúkaním tematicky zameraných produktov, využívanie komplementárnych zariadení, budovanie vzťahov s verejnosťou. Balíčkovanie služieb zároveň prináša zákazníkom väčšie pohodlie, prehľadnosť a hospodárnosť.

3.2.8 Programming (Programovanie služieb)

Tvorba programov – programovanie služieb predstavuje vytvorenie ponuky, ktorá je úzko prepojená s tvorbou balíčkov. Programová špecifikácia balíčkov sa charakterizuje ako spôsob tvorby produktu, balíčky sú akýmsi rozšírením produktu. Väčšina balíčkov obsahuje program, ale programovanie sa nemusí viazať na balíčky, môžu fungovať aj samostatne.⁵⁶

⁵⁶ JAKUBÍKOVÁ, D.: *Marketing v cestovnom ruchu*, str. 238 – 270

PRAKTICKÁ ČASŤ

4. SKÚMANÝ OBJEKT – KÚPELE TRENČIANSKE TEPLICE

4.1 Pohľad do minulosti

Stára ľudová povesť hovorí, že teplé pramene našiel chromý pastier oviec, ktorý pri hľadaní zatúlanej ovečky objavil ich liečivú silu, keď sa mu ponorením sa do bažín ulavilo ako nikdy predtým.

Trenčianskoteplické pramene majú podľa vykonanej uhlíkovej metódy 25 000 rokov, čo je záruka ich ekologickej čistoty. Prvá písomná zmienka o prameňoch však pochádza až z roku 1247.

Autorom prvého odborného opisu liečivých kúpeľov bol moravský lekár, epidemiológ a balneológ 16. storočia Tomáš Jordan, ktorý ich podrobne opísal v diele ***Správa o liečivých vodách Moravy***.

V období od 13. do 19. storočia územie pri sírnych termách patrilo trenčianskemu hradnému panstvu, podľa čoho sa menili aj samotní vlastníci a prevádzkovatelia kúpeľov.

Najväčší rozkvet mesta nastal za čias Jozefa Illésházyho, ktorý sa ako prvý člen **rodiny Illésházyovcov**, vysoko podieľal na budovaní kúpeľov. V 18. storočí dal vybudovať kaštieľ podľa vzoru talianskej renesancie (pre rodinu a uhorskú šľachtu), namiesto drevených kúpeľov vznikli murované ubytovacie domy, v ktorých vylepšil vybavenosť a rozšíril ich. To si vynútilo väčšiu návštevnosť ľudí z rôznych spoločenských vrstiev a toho času boli Trenčianske Teplice označené za **najznámejšie a najnavštevovanejšie kúpele Uhorska**. Toto

prvenstvo si udržali až *do roku 1903*, keď ich v náštevnosti predbehli Piešťanské kúpele.

Po vyše 240 rokov sa pre finančné potiaže vlastníctvo rodu Illésházyovcov skončilo a kupcom sa stal viedenský finančník barón **Juraj Sina**. Zaviedol bahnové kúpele, sprchové a vaňové kúpele, ostatné zmodernizoval.

Ďalším následovníkom bol syn **Šimon Sina**, kedy sa výstavbou nových ubytovacích zariadení začalo prebudovávať celé kúpeľné mestečko. Dal rozšíriť kúpeľný park, čím vznikol krásny anglický park s nepravidelnými chodníkmi so skupinami domácich i exotických drevín. *V roku 1870* v bývalej pekárni vyrazil silný prúd najteplejšej liečivej vody o teplote 40,2°C, ktorý pramení priamo do zrkadlis ka a kúpeľ v ňom na pamiatku panovníka dodnes nesie jeho meno *Sina*.

Po jeho smrti kúpele zdedila dcéra **Ifigénia de Castries**. Postarala sa o celkové zlepšenie infraštruktúry a jej modernizáciu. Na zvýšenie úrovne kultúrneho a spoločenského života dala v roku 1892 postaviť Kúpeľnú dvoranu (Kursalon). Najkrajšiu pamiatku mestu po sebe zanechala v podobe pôvodne vaňových kúpeľov Hammam, postavenú v roku 1888 v orientálnom maurskom štýle.

Ďalším majiteľom kúpeľov bola *od roku 1909* **Maďarská banková a obchodná spoločnosť** v Budapešti, ktorá bola zameraná na rozšírenie, modernizáciu a celkové zlepšenie ubytovacích a kúpeľných zariadení, čím sa kúpele zmenili na medzinárodné mestečko poskytujúce európsky komfort.

Po 1. svetovej vojne sa maďarská akciová spoločnosť liečivých kúpeľov nacionalizovala, čo znamenalo, že jej účastiny prešli do **československých rúk**. Po čase sa zistilo, že kúpele sú zadĺžené, akciová spoločnosť insolventná a na mesto bola uvalená nútená správa.

Po čase sa tohto nepriaznivého stavu ujala **finančná skupina na čele s politikom Vavrom Šrobárom**, ministrom s plnou mocou pre

Slovensko, ktorý podnikol niekoľko krokov na ozdravenie nepriaznivého stavu podniku.

V medzivojnovom období sa vytvorili desiatky súkromných ubytovacích zariadení. Boj robotníckej triedy podnietil výstavbu kúpeľných ústavov, ktoré boli postavené štátnymi nemocenskými pokladnicami a penzijnými ústavmi. V čase, keď na Trenčianske Teplice padli tieň svastiky, bolo zničených veľa pamiatok. Z tohto funkcionalistického obdobia pochádzajú len lesné termálne kúpalisko Zelená Žaba (1937), ktorého časť je vytesaná do skaly, a liečebný dom Machnáč (1932).

Akt poštátnenia slovenských kúpeľov *v roku 1948* sa týkal aj tých v Trenčianskych Tepliciach, **štát** si vyhradil právo disponovať liečebnými zdrojmi a nadobudol vlastnícke právo na kúpeľný majetok a zariadenia súvisiace s využitím liečivých zdrojov s výnimkou ústavov národného poistenia. Postupne sa vybudovali kúpeľné domy, ktoré tu stoja dodnes. Najznámejšie z nich sú liečebné domy Pax (1966) a Krym (1975), ktorý stojí na mieste niekdajšieho hotela Grand, kde sa v roku 1936 konal 1. kongres slovenských spisovateľov.

Po vzniku samostatného slovenského štátu nastali vlastnícke zmeny aj v kúpeľoch, kedy zo štátneho podniku *v roku 1995* vznikla akciová spoločnosť **Kúpele Trenčianske Teplice, a.s.**

4.2 Kúpeľný podnik v súčasnosti

Kúpele Trenčianske Teplice patria k populárnym a svetoznáмым protireumatickým kúpeľom, ktoré sú vyhľadávané nielen kvôli **účinkom prírodných liečivých zdrojov**, ale aj kvôli **prostrediu**, v ktorom sa nachádzajú, či bohatému **kultúrnemu využitiu**.

Komplexná balneoterapia v Trenčianskych Tepliciach sa zakladá na využívaní liečivých vlastností **termálnych minerálnych prameňov, mineralizovaného sírneho bahna a vrchoviskovej rašeliny**.

Trenčianskoteplické pramene sa chemickým zložením a fyzikálnymi vlastnosťami zaraďujú do skupiny prírodných, síranových, vápenato-horečnatých, sírnych, teplých, hypotonických minerálnych vôd so zvýšeným obsahom fluóru. Termálna voda obsahuje voľné plyny, najmä oxid uhličitý a **sírovodík**, ktorý má z hľadiska liečby prvoradý význam.

V Trenčianskych Tepliciach vyviera deväť prameňov, z ktorých sa balneologicky využíva päť, ktoré *priamo vyúsťujú do bazénov*: Sina, Krym, P I, P II, P III. Teplota liečivej vody rovnakého zloženia sa v jednotlivých výveroch pohybuje od 37 do 40,2 °C, čo sa približuje teplote ľudského tela a tým je **pre organizmus optimálna**, teda nie je potrebný nijaký mechanický zásah, ktorý by vodu ochudobňoval o prirodzenú teplotu a cenné plynné látky. *Prameň Ifigénia* sa využíva ako pitná liečba pri potiažiach a ochoreniach tráviaceho ústrojenstva. Tieto atribúty predurčujú **jedinečnosť termálnych vôd** vhodných na liečbu a prevenciu najmä ochorení pohybového aparátu.

Mesto je situované na západe Slovenska, 14 km severovýchodne od krajského mesta Trenčín, v nadmorskej výške 272 m.n.m. na úpätí Strážovských vrchov. Mestečko v údolí s okolitou prírodnou scenériou vytvárajú ideálne miesto pre **možnosti rekreácie, športu a turistiky**. Kúpeľný park s lesoparkom je vhodný pre *ľahkú, aj náročnejšiu turistiku*, turisické chodníky vedú na vrcholy vrchov obklopujúcich mesto (Kráľovec, Klepáč, prírodné rezervácie Žihľavník – známy vzácnou teplomilnou flórou a faunou a Omšenská baba – významná kôli výskytu vápenca a dolomitu). Sú tu aj priaznivé podmienky pre *skalolezectvo, cestnú či horskú cykloturistiku*; mesto je súčasťou Vážskej cyklomagistrály, ktorá spája severoslovenské a české turistické cyklotrasy. Športové vyžitie dopĺňajú *tenisový športový areál* s celoročnou prevádzkou (v lete je strediskom športových akcií), mestský *športový areál* s futbalovým štadiónom, tenisovými dvorcami, športovou halou a kolkárskou dráhou alebo celoročne otvorený *vonkajší bazén Grand*, ktorý tvorí komplex viacerých bazénov s vodnými atrakciami.

Prednosťou kúpeľov je výhodná *geografická poloha* v rámci Slovenska, t.j. 10 km z diaľnice D1, teda od silne rozvinutého územia Bratislava – Trenčín – Žilina, ako aj strategická poloha v dopravnom uzle západ – východ a sever – juh.

Trenčianske Teplice sú známe aj **kultúrnymi podujatiami** s dlhoročnou tradíciou, ktoré sa odohrávajú najmä v komplexe historickej budovy Kúpeľnej dvorany. Koncertná sála a Kaviareň s tanečným parketom a vlastným pódium sú dejiskom rôznych *spoločenských akcií* – koncertov, kongresov, svadieb, plesov či módných prehliadok. Každoročne sa tu poriada *Udeľovanie ceny Karla Čapka* a z odborných kongresov sú to napr. *Kongres posudkových lekárov Slovenska*, *Medzinárodné edukačné fórum pre rádiológov alebo Kongres Oftalmológov*, a.i. Letná terasa s Hudobným pavilónom si svoju obľubu získavajú hlavne v letnom období, keď sa tu konajú *Promenádné koncerty*. Najvýznamnejšie podujatia sú festival komornej hudby – *Hudobné leto* s medzinárodnou účasťou (najstarší svojho druhu v strednej Európe, dátovaný od roku 1937), medzinárodný festival speváckych zborov a v neposlednom rade medzinárodný filmový festival o umení a umelcoch *Art Film*. Festival, ktorý vznikol v roku 1993, svojou účasťou poctili aj takí svetoví herci ako Geraldine Chaplin, Nastassja Kinski, Sofia Loren, Michele Placido, Jean – Paul Belmondo, aj stálice slovenskej a českej kinematografie Iva Janžurová, Bolek Polívka, Emília Vašáryová, Jíří Bartoška či Jiřina Bohdalová. Tradičnou prehliadkou folklórnej hudby a tanca sú *Folklórne dni* usporadúvané každoročne. Významnou kultúro-historickou a zároveň národnou pamiatkou je objekt *Hammam*. Tento architektonický skvost, postavený v orientálnom maurskom štýle, bol pôvodne vybudovaný ako turecký vaňový kúpeľ v roku 1888 ako prvá stavba tohto štýlu v Európe.

4.2.1 Komplexná kúpeľná liečba

V prírodných liečivých kúpeľoch Trenčianske Teplice hlavnú indikačnú skupinu tvoria *ochorenia pohybového ústrojenstva*. Liečia sa

tu aj niektoré *nervové choroby a kožné ochorenia*. V snahe predísť poškodeniu zdravia nadmerným používaním liekov sa na liečbu a prevenciu využíva práve kúpeľná liečba.

Základom kúpeľnej liečby je komplexný účinok fyzikálnych, mechanických a chemických faktorov termálnej vody a sírneho bahna na ľudský organizmus. *Liečebné metódy* sú pre jednotlivé indikované ochorenia dôkladne prepracované a vedecky zdôvodnené. Každému zákazníkovi je zostavený podrobný predpis najoptimálnejšieho a najefektívnejšieho komplexného liečebného postupu s vhodne volenými procedúrami, ktoré vykonáva odborný a erudovaný personál.

4.2.1.1 Indikované choroby

Kúpele Trenčianske Teplice sa špecializujú na liečbu a prevenciu predovšetkým pohybových ústrojov, nervové a kožné ochorenia. Indikácie kúpeľnej liečby sú:

- **Choroby pohybového aparátu** – *degeneratívne ochorenia* (artrózy, ochorenia chrčtice), *zápalové ochorenia* (reumatoidná artritída, bechterevoja choroba, zápalové ochorenia kĺbov a mimokĺbny reumatizmus) a *stavy po úrazoch a operáciach* (stavy po zlomeninách a operáciach kostí, umelých kĺbných náhradach, meniskov a medzistavcových platničiek, a.i.)
- **Nervové choroby** – stavy po poraneniach a operáciach mozgu, miechy, nervov, roztrúsená skleróza, Parkinsonova choroba, chabé obrny, stavy po cievnych mozgových príhodach, detskej mozgovej obrne, a.i.
- **Kožné ochorenia** – lupienka (psoriáza)

4.2.1.2 Liečebné procedúry

Liečebné procedúry sú alfa a omega všetkých kúpeľov, pretože ich terapeutický účinok a dostupnosť rozhodujú o kvalite liečby a prosperite samotných kúpeľov. Kúpele Trenčianske Teplice poskytujú širokú

paletu liečebných procedúr, ktoré sa rozdeľujú do nasledovných hlavných skupín:

- **Termálne kúpele a balneoterapia** – kúpeľ v termálnych bazénoch, rašelinové, paraťínové a bahnové zábaly, limoplast, minerálne fango, pitná liečba (prameň Ifigénia)
- **Masáže** – klasické, reflexné, lymfodrenážne, medové, thajské masáže, reflexológia nôh, terapia lávovými kameňmi
- **Vodoliečba** – striedavý šlapací, perličkový, prísadový kúpeľ, kneippova metóda, škótske streky, whirlpool, hydromasážne vane, podvodné masáže, vírivé kúpele
- **Rehabilitácia** – individuálne, skupinové cvičenie, severská chôdza, aquaaerobic, joga, pilates, kalanetika, trakcie chrbtice, kryoterapia, plávanie, vodné bicykle, hydrokinezioterapia
- **Elektroliečba** – ultrazvuk, galvanizácia, hydrogalvan, interferenčné a diadynamické prúdy, ionoforéza, magnetoterapia, rebox, diametria
- **Ostatné špeciálne procedúry** – morský kúpeľ, oxygenoterapia, plynové injekcie, inhalácie, tomesa, svetloliečba (solux, laser), solárium, sauna, infrasauna, kryoterapia, akupunktúra

4.2.2 Štruktúra kúpeľného podniku

Kúpele Trenčianske Teplice, a.s. vystupujú v právnej forme akciová spoločnosť, ktorej podľa Obchodného Zákonníka SR predmetom činnosti je komplexná kúpeľná starostlivosť poskytovaná v súlade s indikačným zoznamom vydaným Ministerstvom Zdravotníctva SR a s ním súvisiacimi predpismi.

Rovnako ako v štandardnej **akciovej spoločnosti** aj táto spoločnosť má svoje **orgány**, ktorými sú *valné zhromaždenie* (najvyšší orgán akcionárov), *predstavenstvo* (štatutárny orgán) a *dozorná rada* (kontrolný orgán).

Týmto orgánom je podriadený celý chod kúpeľného podniku, ktoré je tvorené *riaditeľstvom kúpeľov*. Vrcholový manažment v kúpeľnom podniku tvorí **generálny riaditeľ** a nemu podliehajúci riaditelia jednotlivých oddelení: **lekársky, technický, ekonomický, obchodný a prevádzkový riaditeľ**. Títo riaditelia vystupujú ako najvyššie články konkrétnych úsekov, ktoré sa ďalej členia podľa svojej špecializácie práce.

Vzhľadom na špecifickosť kúpeľného podniku, ktorý nesie prvky zdravotníctva aj hoteliérstva, *organizačná štruktúra* je **funcionálna**, čo znamená, že je založená na špecializácii a delbe práce a zároveň **štíhla**, teda organizácia, v ktorej je viac úrovni riadenia medzi vrcholovým manažmentom a výkonnými pracovníkmi, pričom vedúci pracovníci majú pomerne malý počet svojich podriadených.

Kúpeľný podnik v súčasnej dobe disponuje s niekoľkými liečebnými domami rozdielnej kategórie. Balneoterapia je situovaná buď priamo v niektorých domoch alebo v samostatne stojacích budovách.

Liečebné domy sa na základe poskytovaných služieb delia do nasledovných *kategórií*:

- Kategória I. comfort – Krym, Pax
- Kategória II. comfort – Atlantis, hotel Slovakia
- Kategória II. economy – Vlára, Eslanade, Viktória, Pramenný dvor
- Kategória III. Economy – Eskulap

Podľa vyššie uvedených kategórií sa stravovanie a liečebné procedúry poskytujú rôzne. Liečebné domy najvyššej kategórie Krym a Pax majú vlastné stravovacie jednotky a priamy prístup k procedúram. V liečebných domoch Pramenný dvor, Eskulap a hoteli Slovakia sa niektoré procedúry nachádzajú v budove, rovnako majú vlastné stravovanie. Ostatné domy sú dependencami iných objektov a na stravu a procedúry je potrebné dochádzať do iných liečebných

domov alebo do *balneoterapeutických zariadení* – budovy Kaštieľ, Poliklinika a Sina-Hammam.

4.3 Marketingové nástroje v kúpeľnom podniku

4.3.1 Product (produkt)

Produkt v kúpeľnom podniku tvoria *poskytované služby buď jednotlivo alebo ako súčasť balíčku služieb*. **Jednotlivé služby** môžu byť liečebné procedúry, lekárska prehliadka, ubytovanie, stravovanie alebo doplnkové služby – predaj darčkových poukážok, suvenírov, vstupeniek na kultúrno-spoločenské podujatia.

Zákazník sa na produkt kúpeľného podniku pozerá ako čas strávený v kúpeľoch, teda určitý druh pobytu. Pobytu v Kúpeľoch Trenčianske Teplice sú na základe úhrady za pobyt rozdelené do dvoch hlavných skupín: *klienti vysielaní zdravotnou poisťou alebo samoplatci*.

Klienti prichádzajúci cez zdravotné poisťovne sú na základe indikačného zoznamu a závažnosti ochorenia rozdelení na *Indikačnú skupinu A a Indikačnú skupinu B*.

Indikačná skupina A zahŕňa liečbu, ubytovanie a stravovanie vo forme plnej penzie, ktoré sú v zmysle Zákona č. 577/2004 Z.z. o verejnom zdravotnom poistení v plnej výške hradené zdravotnou poisťovňou. Tomuto predchádza *návrh na kúpeľnú liečbu*, ktorý vypisuje všeobecný lekár pre dospelých alebo špecialista. Návrh je poistenec povinný predložiť zdravotnej poisťovni v príslušnom okrese, kde môže požiadať o pridelenie práve do týchto kúpeľov. Ak zdravotná poisťovňa návrh schváli, oznámi to poistencovi, ale nástupný termín si určujú kúpele na základe zmluvných podmienok s poisťovňou a vlastných kapacitných možností. Poistenci si platia len zákonný povinný poplatok vo výške 1,66€ /1 deň a daň z ubytovania (tzv. kúpeľný poplatok) v sume 0,41€/1 deň. Cenovo zvýhodnení sú držitelia

najmenej striebornej Jánskeho plakety a preukazu ZŤP (zdravotne ťažko poistiteľný), a osoby nachádzajúce sa v hmotnej núdzi.

Indikačná skupina B je liečba, pri ktorej zdravotná poisťovňa v zmysle Zákona č. 577/2004 Z.z. o verejnom zdravotnom poistení hradí len náklady spojené s liečbou (služby lekára, liečebné procedúry) a poistenec si dopláca ubytovanie a stravu v plnej penzii. Postup na schválenie liečby je rovnaký ako pri Indikačnej skupine A a doplatky za ubytovanie a stravovanie sú stanovené v osobitných cenníkoch samotných kúpeľov. Ceny sú diferencované podľa príslušných kategórií liečebných domov. Poistenci sú rovnako povinní platiť kúpeľný poplatok a to v plnej výške 0,82€ na deň. Úľava z tejto dane za ubytovanie je poskytnutá držiteľom preukazu ZŤP, deťom a seniorom nad 65 rokov.

Samoplatci tvoria skupinu domácich aj zahraničných zákazníkov, ktorí si kúpeľnú liečbu hradia v plnej výške sami. Sem sa zaraďujú aj rekondičné pobyty, ktoré sú zo zákona hradené zamestnávateľom podľa osobitných predpisov.

Kúpele Trenčianske Teplice majú pre samoplatcov vytvorené niekoľko druhov pobytov, ktoré rozdeľujú nasledovne: *liečebné, relaxačné, špeciálne a rekondičné*.

Liečebné pobyty sú pobyty liečebného charakteru v trvaní minimálne jedného týždňa (6 nocí), ktoré zahŕňajú vstupnú lekársku prehliadku, liečebné procedúry, ubytovanie a stravu vo forme plnej alebo polovičnej penzie, s možnosťou diétnej a vegetariánskej stravy. Sem sa zaraďujú pobyty: *Dr.Klasik* (komplexný liečebný pobyt), *Dr.Senior* (určený špeciálne pre osoby nad 60 rokov), *Dr.Redukt* (určený pre zlepšenie kondície a ideálnej hmotnosti), *Dr.Medical Wellness* (ideálny pre uvoľnenie a relaxáciu), *Dr.Osteofit* (vhodný pri osteoporóze – rednutie kostí, ale aj ako prevencia), *Dr.Tomesa* (pre zlepšenie krásy a zdravia pokožky) a *Prameň Teplíc* (umožňujúci voľbu vlastného programu, ako jediný pobyt zahŕňa len raňajky s možnosťou dokúpenia polovičnej alebo plnej penzie).

Relaxačné pobyty v podobe oddychu, relaxu či wellness sú spravidla ponúkané na dve noci, najmä počas víkendov, čo ale nie je podmienka. Súčasťou týchto pobytov je ubytovanie, stravovanie s polovičnou penziou (možnosť výberu diétnej aj vegetariánskej stravy, aj doplatenia plnej penzie) a relaxačné procedúry. Vstupná lekárska prehliadka nie je povinná, no odborné vyšetrenie alebo konzultácia s lekárom je možná. Do tejto skupiny pobytov patria: *Minirelax* (krátky relax na 2 až 3 noci), *Relax* (oddych a regenerácia nad 4 noci), *Manager* (vhodný pre mužov manažérov, ktorí si chcú oddýchnuť), *Beauty* (určený pre ženy na ich krásu), *Romantický pobyt* (pre spoločne strávený čas manželov, párov).

Špeciálne pobyty sú druhy pobytov spojené prevažne s nejakou udalosťou či sviatkom a sú vytvorené práve pre jej potreby. Majú rôznu dĺžku trvania, v závislosti od konkrétneho typu pobytu. Ubytovanie a stravovanie (plnej alebo polovičnej penzie) sú samozrejmosťou, procedúry sú prevažne relaxačné, ale aj liečebné. Do tejto skupiny sa radia *Veľkonočné, Vianočné a Silvestrovské pobyty, Valentínske pobyty, pobyt Hupslandia* (určený pre rodičov s deťmi, pričom najdôležitejší zákazník je práve ten najmenší, pričom program je riadený ako pre rodičov, tak aj pre deti – napr. kurz plávania) a *Fit pobyt so Zorou Czoborovou* (program v zmysle zdravého životného štýlu s diétnou stravou a odbornou inštrukciou pri cvičení najznámejšou slovenskou fitnesskou).

Rekondičné pobyty sú také, ktoré sú hradené zamestnávateľom buď využitím sociálneho fondu a rekondície zo zákona alebo ako benefit či odmena zamestnancom. Tieto pobyty majú preventívny a liečebný charakter, zamerané na regeneráciu (*Liečebno-preventívny pobyt* s ubytovaním, polpenziou a relaxačnými procedúrami) alebo na liečbu (*Komplexný liečebný pobyt* s ubytovaním plnou penziou a lekáorskými procedúrami). Osobitným druhom pobytu je *Programovo riadený rekondičný pobyt*, ktorý je zo zákona určený pre určité povolania, ktoré spĺňajú kritéria sťažených pracovných podmienok

a zároveň podmienky účelnosti z hľadiska prevencie poškodenia zdravia s ohľadom na profesiu. Dĺžka pobytu je minimálne dva týždne alebo 80 hodín v priebehu dvoch rokov a pobyt môže byť absolvovaný buď ambulantnou (nevyžadujúcou ubytovanie) alebo pobytovou formou, pričom vstupná lekárska prehliadka je povinná a celý pobyt je pod dohľadom kúpeľného lekára.

Tieto služby využívajú napr. Slovenský plynárenský podnik, Doprastav, Mesto Trenčín, Mesto Nitra, Finančné riaditeľstvo, Poľnohospodársko-obchodné družstvo Abrahám, a.i.

Nezanedbateľným druhom produktov Kúpeľov Trenčianske Teplice sú **procedúry**, ktoré sú rozdelené na *relaxačné*, pri ktorých nie je potrebná konzultácia s odborným lekárom a *liečebné procedúry*, vyžadujúce si bezprostredne lekárske vyšetrenie.

Procedúry sa ponúkajú buď jednotlivcom, rovnako aj skupinám, ktoré si môžu prenajať spoločné priestory – bazény, vrátane termálnych, whirlpool alebo fitness, na základe vlastných záujmov.

Do tejto skupiny možno zaradiť tzv. *One day spa*, teda balíčky procedúr, ktoré sa čerpajú vrámci jedného dňa, pozostávajúce z rôznych kombinácií relaxačných procedúr.

Podobne sem patrí tzv. *ambulatná kúpeľná liečba*, teda denná rehabilitácia zostavená individuálne pre každého zákazníka na základe lekárskeho vyšetrenia.

Ku produktov patria aj **samostatne predajné služby** ako *stravovanie*, *ubytovanie* (hotelové ubytovanie s raňajkami bez poberania procedúr) a *kongresové služby* – prenájom konferenčných miestností na usporiadanie školení, seminárov, konferencií, kongresov, tlačových besied, rodinných osláv, recepcií, rautov, banketov, svadieb a plesov. K týmto účelom slúžia priestory kongresové sály v hoteli Slovakia a liečebnom dome Pax a koncertná sála v Kúpeľnej dvorane.

4.3.2 Price (Cena)

Cena ako významný faktor vyjadrujúci diferenciáciu kvality služieb, je pre zákazníkov silný motivátor, takže musí byť zostavená tak, aby zákazníci boli ochotní za tieto služby zaplatiť a zároveň podniku priniesli primeraný zisk.

V kúpeľoch Trenčianske Teplice sa cenníky služieb spracovávajú v ročnom intervale, tzn. že *ceny sú platné jeden kalendárny rok*. Ceny sú štandardne zostavené pre jednu osobu v dvojlôžkovej izbe, pričom za jednolôžkovú izbu zákazník platí doplatok v rôznej výške podľa rozdielnej kategórie ubytovania, prípadne aj podľa sezóny.

Najčastejšou formou **cenovej stratégie** v tomto podniku sú *diferencované ceny* a to takmer vo všetkých jej variáciach. Ceny sa rozlišujú nasledovne:

Podľa času – cenník *doplatkov na liečbu Indikačnej skupiny B* má viacero sezón a to: prvá (2.1. – 6.5.2012), druhá (7.5. – 28.10.2012) a tretia (29.10. – 22.12.2012). Cenník pre *samoplatecké pobyty* je rozdelený podľa sezón na: zimnú sezónu (2.1. – 4.4.2012), mimosezónu (5.4. – 28.4.2012 a 27.10. – 22.12.2012) a hlavnú sezónu (29.4. – 27.10.2012). Cenník *liečebných procedúr* je konštatný a platný na celý rok 2012.

Podľa času objednávky – podnik využíva „last minute“, teda poskytnutie rabatu za objednávku na poslednú chvíľu

Podľa miesta – v prípade dokúpenia si dodatočných procedúr (nad rámec tých, čo sú zahrnuté v pobyte) pre zákazníkov ubytovaných v niektorom liečebnom dome je zľava vo výške 5%

Podľa cieľových skupín – zvýhodnené ceny pre seniorov, deti, poistencov zdravotných poisťovní, učiteľov

Podľa výšky obratu – skupinové zľavy podľa množstevného odberu poskytnuté individuálne

Podľa častých zákazníkov – vernostné zľavy pre stálych klientov, pri 3-4 návštevach 3%-ná zľava, nad 5 návštev 5%-ná zľava

Kúpeľný podnik poskytuje rôznu výšku zliav (až do 30%) pre rôzne typy pobytov počas celého roka, najmä *v zimnom období*, ktoré sa všeobecne v slovenských kúpeľoch považuje za najkritickejšie obdobie, nakoľko v tomto období je najmenší záujem o pobyt zo strany zákazníka.

Z tohto možno usúdiť, že kúpeľný podnik Trenčianske Teplice tvorí svoje ceny určitou *kombináciou nákladových cien* (najtypickejšia metóda) *a cien podľa dopytu*.

4.3.3 Place (Distribúcia)

Distibúcia ako určitá cesta služby od poskytovateľa služby k spotrebiteľovi, umožňuje kúpeľnému podniku ponúknuť ten správny produkt, na správnom mieste a v správnom čase svojim zákazníkom.

Kúpele Trenčianske Teplice ponúkajú svoje služby na vlastných predajných miestach, teda aplikujú **priamu distribúciu**. Tá je uskutočňovaná pracovníkmi obchodného oddelenia, ktorí podľa druhu produktu ponúkajú služby podniku. Hlavnými predajnými článkami sú jednotliví *obchodníci pre predaj procedúr, pre pobyty cez zdravotné poisťovne, samoplatecké pobyty, kongresové služby*.

K forme priamej distribúcie slúži internetový *online rezervačný systém*.

Kúpele na predaj služieb využívajú aj **sprostredkovateľskú distribúciu**, čo znamená zvýšenie efektívnosti a sprístupnenie produktu na cieľových trhoch. Sprostredkovatelia využívajúci svoje kontakty, skúsenosti a špecializáciu plnia dôležitú úlohu pri vyrovnávaní ponuky a dopytu.

Hlavnými sprostredkovateľmi sú *domáce cestovné kancelárie* CK Sunflowers agency, CK Daniela, CK Avicenum, CK Tatra Travel ako aj najväčšia internetová cestovná kancelária SkOnline.

Zahraničnými sprostredkovateľmi sú predovšetkým nemecké cestovné kancelárie EuroMed a SeltaMed, rakúske Premium Reise a Mikes Reisen a holandská cestovná kancelária Blaguss Reisen.

Z uvedených informácií možno konštatovať, že kúpeľný podnik zastáva *selektívnu distribúciu*.

4.3.4 Promotion (Komunikácia)

Komunikácia ako marketingový nástroj má za úlohu určiť spôsob komunikácie so zákazníkmi a jej základným cieľom je vytvoriť dopyt po službách. K tomuto slúži **marketingový komunikačný mix** pozostávajúci z reklamy, podpory predaja, práce s verejnosťou, osobného predaja priamym marketingom.

Kúpeľný podnik podporuje svoju predajnosť **reklamou** najmä *letákmi, plagátmi, vitrínami, newsletterami, inzerciou v tlači* (v miestnom mesačníku Teplické listy, regionálnom inzertnom týždenníku Pardon, celoslovenských týždenníkoch Šarm, Plus 7dní, denníkoch Sme a Pravda), *na internete* (na vlastnej internetovej stránke podniku, blogy na všemožných webových stránkach), *v rozhlasových médiach* (Slovenský rozhlas a rádio Viva).

Na **podporu predaja** kúpele používajú predovšetkým *balíčky služieb, zľavy a vernostné programy* spomenuté v sekcii „produkt“ a „cena“. Ďalej sú to rôzne *kupóny a súťaže* v už zmienených tlačových médiach. Dá sa tu zaradiť aj predaj *DVD so súborom cvičenia „Rozhýbané telo pohne dušou“*. Najobľúbenejším nástrojom podpory predaja sú *darčkové poukážky* s univerzálnym využitím alebo určené na konkrétne procedúry či pobyty. Pre verných zákazníkov sú určené bodové *permanentky*, najmä pre vstupy do bazénov.

Formou podpory predaja sú *výstavy a veľtrhy cestovného ruchu*, na ktorých sa kúpele Trenčianske Teplice zúčastňujú pravidelne a to hlavne na bratislavskom ITF Slovakia a viedenskom Ferien Messe.

Osobný predaj ako prvok komunikačného mixu spočíva na osobnom kontakte so zákazníkom a funguje aj v kúpeľnom podniku a to prostredníctvom *pracovníkov obchodného oddelenia*, ktorí sa priamo podieľajú na predaji služieb.

Z oblasti **priameho marketingu** kúpeľný podnik uplatňuje najmä *katalógy, zásielky, online komunikáciu a direct mail*.

4.3.5 People (Ľudia)

Ľudia ako marketingový nástroj hrajú dôležitú úlohu pri poskytovaní služieb a ich kvalite, pretože tvárou v tvár prichádzajú do kontaktu so zákazníkmi, čo sa môže odradiť na spokojnosti ale aj nespokojnosti samotných zákazníkov.

Zákazník v kúpeľnom podniku prichádza do styku s pracovníkmi (zamestnancami) rôznych úsekov a v rozličných intenciách. Ide o *pracovníkov obchodného oddelenia* pri rezervácií pobytov alebo procedúr, *zdravotníckych pracovníkov poskytujúcich procedúry, lekárov a zdravotné sestry* pri lekárskom vyšetrení, *obsluhujúci personál* počas podávania stravy, upratovania izieb a spoločných priestorov alebo počas drobných opráv (technický personál) a v neposlednom rade o *front line pracovníkov* hotelových recepcií.

Personálnu štruktúru tvoria predovšetkým ľudia bývajúci v Trenčianskych Tepliciach a v okolitých mestách. Pre tých, ktorí vzhľadom na trvalé bydlisko nemôžu do práce dochádzať, kúpeľný podnik ponúka možnosť ubytovania za zvýhodnený poplatok.

Z vekového hľadiska majoritu zamestnancov tvoria ľudia v produktívnom veku, predovšetkým nad 45 rokov, ktorí tu pracujú 10 rokov a viac. U týchto pracovníkov často dochádza k učeniu nových zamestnancov rôznych trikov ako obísť pravidlá, preto je nesmierne dôležité **neustále tréningovanie a vzdelávanie zamestnancov**.

Kúpeľný podnik podporuje svojich zamestnancov na ďalšom vzdelávaní a zároveň poskytol vzdelávanie v rámci národného projektu NP XI, v roku 2004, zo zdrojov Európskeho sociálneho fondu.

S ohľadom na etickú stránku, **platové podmienky** zamestnancov podniku nebudeme bližšie uvádzať, no odvíjajúc sa od všeobecných poznatkov možno povedať, že mzdy zamestnancov sú poddimenzované rovnako ako v ostatných slovenských kúpeľoch, ktoré sú kompenzované zamestnaneckými výhodami. Tento kúpeľný podnik ponúka svojim zamestnancom *benefity* vo forme príspevkov na stravu, na rekreáciu, detskú rekreáciu, kultúrne podujatia, výmenné rekreácie a vodoliečebné procedúry.

Všeobecné pravidlo „postaraj sa o zamestnancov a oni sa postarajú o zákazníkov“ treba mať na zreteli, pretože práve ľudia spôsobujú rozdiely.

4.3.6 Partnership (Spolupráca)

Pod pojmom spolupráca sa rozumie kooperácia medzi subjektami cestovného ruchu, ktorí sa priamo alebo nepriamo podieľajú na poskytovaní služieb, ale aj rozvoji samotného cestovného ruchu.

Okrem rôznych *dodávateľov a odberateľov* služieb ide predovšetkým o *spoluprácu s mestom Trenčianske Teplice a mestom Trenčín*, ktoré systémovo podporujú rozvoj cestovného ruchu na miestnej a regionálnej úrovni. Mestá ako subsystemy Trenčianskeho samosprávneho kraja sú zainteresovaní na budovaní, modernizácií a rekonštrukcii miestnych komunikácií a dopravnej infraštruktúry, čím zabezpečujú podporu kúpeľného cestovného ruchu. Mesto Trenčianske Teplice sa stará o spravovanie a úpravu verejných priestorov ako aj o úpravu mestskej zelene a lesoparku.

Spolupráca sa týka aj súčinnosti *štátnych organizácií* a to v obore turizmu (Ministerstvo Hospodárstva SR v sekcií podnikania a cestovného ruchu) ako aj v obore zdravotníctva (Ministerstvo

Zdravotníctva SR ako podporovateľ zdravotnej starostlivosti), ktoré ja javia ako nedostatočné.

Formou spolupráce sú aj *študenti zdravotných škôl* (strednej aj vysokej zdravotnej školy v Trenčíne) a *hotelovej akadémie* (rovnako v Trenčíne), ktorí v podniku absolvujú povinnú alebo nepovinnú prax, čím si po praktickej stránke zvyšujú svoju odbornosť a kvalifikáciu.

4.3.7 Packaging (Balíčky služieb)

Balíčkovanie služieb znamená zostavenie viacerých služieb do určitej komplexnej podoby, ktorá má jednotnú cenu, zvyčajne nižšiu ako ceny jednotlivých služieb.

Balíky služieb sú v kúpeľnom podniku veľmi populárne a boli bližšie špecifikované v podkapitole „produkt“.

4.3.8 Programming (Programovanie služieb)

Tvorba programov ako marketingový nástroj je prepojenie a kombinácia s balíčkami služieb ako určitá nádstavba produktu.

V kúpeľoch je **programovanie služieb** viacmenej *súčasťou všetkých produktov – pobytov*, nakoľko poskytované procedúry sú pre každého zákazníka zosumarizované v určitom časovom harmonograme, pričom časy poskytovania procedúr sú viazané a zároveň podriadené prevádzkovým dobám jednotlivých oddelení.

4.4 Analýza kúpeľného podniku

Trh cestovného ruchu je veľmi nestabilný, na ktorom dopyt po službách v kúpeľníctve núti kúpeľný podnik neustále sledovať trendy v rozvoji cestovného ruchu, rozširovať svoje produkty o nové komponenty, prispôsobovať svoje aktivity zákazníckym potrebám a tak

posilniť pozíciu podniku v konkurenčnom prostredí slovenského kúpeľníctva.

Na to, aby kúpeľný podnik vedel v akom štádiu svojho vývoja sa nachádza, mu môže poslúžiť *analýza vlastného prostredia*.

Z tohto dôvodu sme pre spracovanie prehľadu o kúpeľnom podniku Kúpele Trenčianske Teplice, a.s. zvolili **analýzu PEST** ako analýzu *vonkajšieho prostredia* a **analýzu SWOT** ako *analýzu vnútorného podniku*.

4.4.1 Analýza vonkajšieho prostredia – PEST analýza

Analýza vonkajšieho prostredia kúpeľného podniku je chápaná ako analýza makroekonomických faktorov, ktoré vplývajú na fungovanie podniku a tým aj na jeho úspešnosť.

Analýza PEST je tvorená **Politicko-právnym**, **Ekonomickým**, **Sociálnym** a **Technicko-technologickým** prostredím, cieľom ktorej je zachytenie najpodstatnejších vzájomných súvislostí a vzťahov.⁵⁷

Nakoľko vonkajšie prostredie je pod vplyvom neustálych zmien, ktoré nie je možné priamo ovplyvňovať, kúpeľný podnik v snahe uspieť, musí všetky zmeny sledovať a včas na ne reagovať. Úspešným sa stane vtedy, ak tieto zmeny využije ako konkurenčnú výhodu.

Politicko-právne prostredie zahŕňajú stabilitu národnej a zahraničnej politickej situácie, členstvo v Európskej Únii, zónu zahraničného obchodu, legislatívu a ochranu životného prostredia.

Slovensko ako člen EU podlieha legislatívnym zmenám vydaných nielen našim štátom, ale aj vládou EU. Týka sa to rôznych zákonov, vyhlášok či iných nariadení, v súvislosti prevádzkovania kúpeľného podniku sú to napr.: zákon o ochrane prírodných liečivých zdrojov, o ochrane spotrebiteľa, osobných údajov, životného prostredia,

⁵⁷ HORNER, S.; SWARBROOKE, J.: *Cestovní ruchu, ubytování a stravování, využití volného času*, str. 232

obchodný a občiansky zákonník, daň z príjmu fyzických a právnických osôb, daň z pridanej hodnoty, daň u ubytovania, a.i.

Zvýšenie cien za energiu, elektrickú energiu, pohonné hmoty sa premieta aj do činnosti kúpeľneho podniku, ktorý nadväzne na to zvyšuje svoje ceny. Za zásadnu zmenu sa považuje zníženie sadzby daní ako podpora štátu v rozvoji cestovného ruchu.

Na území Slovenska vládne mier, čo je tiež podstatný fakt pre návštevníkov zo zahraničia.

Ekonomické prostredie je charakterizované stavom ekonomiky, v ktorom kúpeľný podnik pôsobí. Úlohu tu zohráva miera hospodárskeho rastu, miera inflácie, výmenný kurz, miera nezamestnanosti a priemerná mzda.

Toto prostredie závisí od vzťahov miestnych podnikateľských subjektov a miestnej samosprávy, k iným cieľovým miestam, od medzinárodných vzťahov štátu k iným štátom. Je závislé od rozhodnutí mestskej a miestnej samosprávy, vyššieho územného celku Trenčianskeho samosprávneho kraja a od vládnej hospodárskej politiky.

Vzhľadom na blízkosť s Českou Republikou, odkiaľ tiež prichádzajú zákazníci, je vhodné sledovať kurz Euro – Česká koruna, čo v prípade nepriaznivého vývoja redukuje počet českej klientely.

Kúpele úzko spolupracujú s mestom Trenčianske Teplice, ktoré čerpá prostriedky zo štrukturálnych rozvojových fondov a európskych fondov na rozvoj. Spoločne financujú rekonštrukcie budov a námestia.

Pri zvyšovaní ponuky služieb v cestovnom ruchu a propagáciou strediska sa zvyšuje dopyt po pracovnej sile a zamestnávaním pracovníkov sa znižuje miera nezamestnanosti.

Sociálne prostredie zastrešuje ochranu životného prostredia, pracovných síl, priemerný vek, rast a mobilitu populácie, životnú úroveň a životný štýl obyvateľov, úroveň vzdelania.

Na ochranu životného prostredia nevhodne vplýva aj masový cestovný ruch, preto je potrebné ho obmedzovať a nahrádzať ekologickým.

Stredisko má vybudovaný vodovod s kvalitnou pitnou vodou, kanalizáciu napojenú na čističku odpadových vôd a separovaný zber odpadu, čo prispieva k zlepšeniu ekologického prostredia.

Vláda sa hrdí, že pravidelne prijíma zvyšovanie minimálnej mzdy, to však pre zamestnancov nemá význam, pretože zvýšenie sa premietne v pár drobných.

Manažment kúpeľného podniku by mal zabezpečiť atraktivitu pracovných miest pre obyvateľov, zvyšovať ich životnú úroveň, zabezpečiť im príjem adekvátny ich zručnostiam, flexibilitu, jazykovým znalostiam, ktoré sú nevyhnutné pre prácu v cestovnom ruchu.

Ťažkosť spôsobuje odliv mladých vzdelaných ľudí do zahraničia, kde sú lepšie zaplatení a stále klesajúca tendencia pôrodnosti.

Štruktúru obyvateľstva prevažne tvoria ženy a vekovo pokročilí obyvatelia.

Technicko-technologické prostredie dáva informácie o zmenách, novinkách v oblasti technológie, o technologickej úrovni, úrovni vládnej podpory R&D, nové objavy, vynálezy alebo rýchlosť morálneho zastarania.

Technické vybavenie je zabezpečené miestnou samosprávou v spolupráci s turistickým informačným centrom, ktoré má vlastnú internetovú stránku a spravuje aj domovskú stránku Trenčianskych Teplíc. Tu sa zákazník dozvie základné informácie o meste, možnostiach oddychu a zábavy, ubytovania, stravovania, kultúrnych podujatí, návštevy historických pamiatkach a podobne.

Kúpele majú vlastné kultúrno-informačné stredisko, video-informačný kanál a samozrejme vlastnú internetovú stránku.

Technologické prostredie skúma rozvoj techniky, vybavenie supraštruktúry, podporu záchranných systémov a ochrany obyvateľstva a týka sa nových pracovných postupov. S rastom rýchlosti prenosu informácií je nevyhnutné vybaviť podnik dátovými a informačnými sieťami a informačnými tabuľami.

Na základe tejto analýzy je zrejmé, že jednotlivé vplyvy sa menia v čase a zároveň sa mení aj ich váha dopadu na kúpeľný podnik. Z tohto dôvodu je nutné prvky týchto prostredí priebežne sledovať a vyhodnocovať, špecifikovať stav a prijať návrhy a protiopatrenia.

Analýza PEST je prehľadom o potenciálnych externých vplyvoch v dlhodobom časovom horizonte, ktoré zároveň môžu odhadnúť budúci vývoj a pri ich správnej identifikácii a následnej implementácii zaistiť podniku prosperitu.

4.4.2 Analýza vnútorného prostredia – SWOT analýza

Jedným z najúčinnějších metód marketingového auditu je **analýza SWOT**, ktorá kompletizuje vnútorné a vonkajšie prostredie podniku, vo vzájomnej interakcii a komparácii *silných (Strengths)* a *slabých stránok (Weaknesses)* ako **interných faktorov** a *príležitosti (Opportunities)* a *hrozieb (Threats)* ako **externých faktorov podniku**.

Táto analýza slúži ako účinný *nástroj pre získanie kvalitných informácií*, charakterizujúcich a hodnotiacich úroveň podniku a *pre spracovanie prehľadu* o jeho strategickej situácii. V neposlednom rade je *východiskový bod pre voľbu stratégie*, ktorá vzniká ako súlad medzi vonkajším prostredím (príležitosti a hrozby) a vnútornými schopnosťami podniku (silné a slabé stránky).

Vlastnosti podniku, ako **interné atribúty**, môžu pomôcť dosiahnuť cieľ (*silnými stránkami*) alebo sťažiť jeho dosiahnutie (*slabými stránkami*). **Externé podmienky** majú vplyv na dosiahnutie cieľov podniku, a to buď pozitívne (využitím *príležitosti*) alebo negatívne (*hrozbami*).

Na to, aby situácia v podniku a jeho stratégia boli vzájomne zosúladené, **stratégia** sa musí upiať na tie *príležitosti*, ktoré pomôžu podniku ubrániť sa vonkajšiemu okoliu. **Výstupom analýzy SWOT** je

uvedomelý podniku, ktorý maximalizuje svoje prednosti a príležitosti a minimalizuje nedostatky a hrozby.⁵⁸

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
- Výskyt prírodných liečivých zdrojov – jedinečnosť termálnej vody - Široké spektrum poskytovaných pobytov, procedúr, wellness, spa a kongresových služieb - Vysoká kvalita a flexibilita produktov - Prímeraná cena poskytovaných služieb - Výhodná poloha mesta, dopravná infraštruktúra a dobrá dostupnosť - Príroda, horské prostredie vhodné na oddych, rekreáciu, športové aktivity - Partnerstvo pri kultúrno-spoločenských podujatiach - Historické centrum, zrekoštruované námestie, kultúrno-historické pamiatky (Hammam)	- Mimosezónnosť, hlavne v zimnom období - Obmedzujúce opatrenia mesta pre prevádzku podniku vzhľadom na ochranu kúpeľných hostí a okolitej zveri, s ohľadom na dodržiavanie nočného klľudu (po 22.00 hod.) - Krátka prevádzková doba poskytovanie liečebných procedúr - Nevyužitý trhový potenciál - Nedostatok parkovacích miest - Nízke platy zamestnancov - Čiastočná zastaralosť niektorých zariadení - Nedostatočná prezentácia a propagácia ponúkaných služieb
PRÍLEŽITOSTI	OHROZENIA
- Zameranie sa na poskytovanie najmä liečebno-ozdravných pobytov, kongresových a incentívnych pobytov - Možnosť rozširovania služieb, inovácie, nové techniky, technológie - Zvyšovanie zákazníckej lojality, pozitívne budovanie image - Možnosti celoročnej využiteľnosti kapacít - Možnosť vytvorenia nových pracovných príležitostí - Zlepšenie propagácie na veľtrhoch cestovného ruchu - Možnosť získať dotácie z fondov EÚ - Trávenie zdravotnej dovolenky na Slovensku	- Konkurencia s poskytovateľmi služieb v cestovnom ruchu: okolité mestá (Trenčín), kúpele (Bojnice, Piešťany) - Zlyhanie ľudského faktoru na strane mesta, alebo zamestnancov podniku - Neekologické správanie – plytvanie prírodnými zdrojmi, neseďparovanie odpadu, znečisťovanie prírody, mesta - Stagnácia, pokles dopytu - Nedostatok finančných prostriedkov na prevádzku a rekoštrukciu podniku - Rast nákladov na živú prácu a prevádzku podniku - Platobná neschopnosť dodávateľov, odberateľov - Nepriaznivé legislatívne zmeny

⁵⁸ SLÁVIK, Š: *Strategické riadenie v podniku*, str. 113 – 115

4.5 Návrhy a odporúčania

Na základe hĺbkovej analýzy podniku Kúpele Trenčianske Teplice, a.s. či už jeho vnútorného aj vonkajšieho prostredia, ale aj samotných marketingových nástrojov špecifických pre oblasť cestovného ruchu sme dospeli k určitým záverom, ktoré si dovoľíme opísať ako ***návrhy pre zlepšenie kvality poskytovaných služieb a odporúčania na vylepšenie trhovej pozície vrámci kúpeľného cestovného ruchu.***

Kúpeľný podnik disponuje so širokým sortimentom ponúkaných služieb, upriamujúcich sa predovšetkým na zdravotné hľadisko. Paleta najmä liečebných procedúr je naozaj veľká, no na základe bádania sme našli niečo, čo v tomto podniku absentuje. Spojením unikátnej termálnej vody a odbornej fyzioterapie a rehabilitácie by do zoznamu *liečebných procedúr* mohli byť zavedené **Vodné trakcie**, nakoľko podnik má všetky potrebné atribúty pre ich poskytovanie, navyše táto procedúra nie je cenovo nákladná, čo je obrovská devíza.

V oblasti wellness a spa by sme na základe vlastných preferencií navrhli niečo na spôsob **Fit&Beuty** (plávanie v termálnom bazéne PIII, bahnový zábal, reflexná masáž chodidiel, lymfodrenáž tváre a dekoltu, bylinková maska, nápoj z prameňa Ifigénia). Cena môže byť aj o niečo vyššia ako priemerná, nakoľko hlavne ženy v súčasnom svete považujú kult zdravia a krásy za pozitívny životný štýl.

Pre menší počet osôb business klientely (do 10 ľudí) *v oblasti kongresov a incentive* by mohli byť zostavené balíčky, napr. **Barón Sina**, ktorý by zahŕňal prenájom školiacich priestorov vrátane coffee breaku a obeda, kúpeľ Sina so zábalom v Hammame, whirlpool a masáž pre každého. Doplnkom by mohla byť večera (formálna alebo neformálna), prípadne ubytovanie v de luxe apartmánoch v PAXe.

Prednosťou kongresového a incentive cestovného ruchu je jeho stabilita, keďže nepodlieha sezónnosti ani ekonomickým tlakom.

Z ekonomického hľadiska je tento segment najvýnosnejší, prináša vysoké príjmy ako do mestského rozpočtu tak aj do samotného podniku, tvorí zisk, umožňuje vyťažiť kapacity rovnomerne, vytvára pracovné príležitosti a upevňuje prestíž podniku.

Práve z dôvodu rovnomerného vyťaženia kapacít by sme odporúčili kúpeľnému podniku upriamiť pozornosť aj na **organizovanie kongresových podujatí a incentívneho cestovného ruchu**, ktoré by vykryli „seasonal gap“, teda štrbinu v sezónach, ktoré by zabezpečili *celoročné využitie kapacitných možností*.

Mimosezóna ako najslabší článok podniku sa dá riešiť aj využitím navrhnutých produktov ako aj zvýšením počtu návštev, teda prilákanie existujúcich aj potenciálnych zákazníkov. Existujúci zákazníci by určite uvítali **zvýšenie vernostnej pobytovej zľavy**, ktorú navrhujeme zvýšiť zo súčasných 5% na minimálne 10%. Rovnako by sme volili určitú formu odmeny pre *zákazníkov, ktorí neprichádzajú na pobyt ale jednorázovo a opakovane využívajú kúpeľné služby*, predovšetkým kúpeľ Sina-Hammam. **Vernostnú „kúpeľnú“ zľavu** na by sme na začiatok stanovili na 5%.

Pre efektívnejšie využitie kapacít v oblasti gastronómie navrhujeme využívanie tzv. **happy hour**, teda cenové zvýhodnenie gastronomických služieb v určitej „šťastnej“ hodine.

Taktiež by stálo za zmienku zaviesť niečo nové, inovatívne, ako napr. **brunch**, čo je jedlo servírované v čase medzi raňajkami a obedom, označené ako vzájomná kombinácia neskorých raňajok (**breakfast**) a skorého obedu (**lunch**). Toto by mohlo podnietiť záujem o stravovacie služby ponúkané kúpeľným podnikom.

V zmysle dodržiavania prísnych hygienických zásad pri podávaní stravy aj procedúr vidíme priestor pre **uplatnenie nových technických a technologických vymožeností**, ktoré by odstránili aj spomenuté materiálové opotrebovanie niektorých zariadení. Tieto aj mnohé iné nedostatky sa finančne dajú podporiť štátnou nenávratnou pôžičkou. Na margo tohto by sme do marketingovej koncepcie zapracovali

využívanie štrukturálnych fondov EÚ určených na budovanie, rekonštrukciu a modernizáciu občianskej a lokálnej infraštruktúry. Na podporu vzdelanosti, odbornosti a kvalifikácie, EÚ rovnako ponúka rôzne fondy, ktoré by sa dali v kúpeľnom podniku aplikovať.

Rozšírenie spolupráce so zahraničnými zdravotnými poisťovňami, ktoré svojim klientom na kúpeľnú liečbu prispievajú, označujeme za efektívny nástroj rozšírenia spektra pôsobnosti v oblasti kúpeľníctva. Spolupráca so zahraničnými partnermi sa ukazuje ako príležitosť, ktorá môže v pozitívnom zmysle ovplyvniť zvýšenie dopytu po kúpeľných službách.

Kúpeľné služby si vyžadujú denno dennú manipuláciu s bielizňou (postelné prádlo, uteráky, osušky, plachty a deky pri poskytovaní procedúr), na čo poukazujeme ako na možnosť zaradiť sa medzi **ekologické hotely** (Green Hotels), ktoré pri svojej podnikateľskej činnosti šetrným spôsobom pôsobia na ochranu životného prostredia.

Mesto je zastavané prevažne budovami z konca 19. a začiatku 20. storočia, uprostred ktorého je možné objaviť kúsok Orientu, v podobe tureckého kúpeľa **Hammam**. Táto unikátna pamiatka postavená v roku 1888 *v orientálnom maurskom štýle*, je kópiou originálneho projektu, ktorý pražský architekt František Šmoranz mladší vypracoval pre niekdajšieho egyptského miestokráľa Izmiala pre jeho letné sídlo v Egypte. Pôvodne bol Hammam exkluzívne miesto pre bohatú šľachtu a finančných magnátov slúžiaci ako vaňový kúpeľ. Vzhľadom na agresivitu sírnej vody sa kúpeľ zmenil na pánsku obliekareň. Budova je súčasťou komplexu budov kúpeľov Sina a jej priestory v súčasnej dobe slúžia ako prezliekareň a odpočívareň k zrkadlisku Sina alebo sa tu vykonávajú i masáže. Možnosť ako sa dostať do objektu Hammam je buď poskytnutá procedúra alebo verejný vstup každý pondelok rámcami prehliadky tohto objektu. Tento architektonický skvost má veľmi slabú reklamu, čo by sme zmenili najmä využitím internetových médií, aby sme vzbudili záujem o tento druh umenia, netypické pre naše geografické šírky. Veľkým nedostatkom sú termíny procedúr viazaných

na túto pamiatku, preto by sme apelovali na **zmenu (rozšírenie) časov poskytovaných procedúr**, najmä piatok popoludní a cez víkend, kedy je o krátkodobé spa ponuky najvyšší záujem zo strany zákazníkov. Rovnako sa aj v kúpeľných službách dá uplatniť tzv. **Happy hour**. Vstupu do Hammamu vrámci verejnej prehliadky by som **zmenili na sobotu**, nakoľko práve vtedy je najväčšia koncentrácia hostí v meste

Vzhľadom na fakt, že zdravotné poisťovne nezohľadňujú zvyšujúce sa náklady kúpeľného podniku pre poskytovanie komplexnej liečebnej starostlivosti a podpora zo strany štátu je nedostatočná, navrhujeme, aby kúpeľný podnik trval na rokovaniach s kompetentnými štátnymi orgánmi na **zabezpečení komplexnej systémovej podpory cestovného ruchu a kúpeľníctva** na miestnej, regionálnej, aj na národnej úrovni.

ZÁVER

Oblasť cestovného ruchu predstavuje celospoločenský fenomén, ktorý je o cestovaní a službách s ním spojenými. Cestovný ruch je citlivý na zmeny v myslení scestovaných ľudí, pričom spoločenské trendy ovplyvňujú spotrebiteľské správanie, čím dopyt formuje ponuku.

Kúpeľný cestovný ruch sa stáva vyhľadávanou oblasťou záujmov, na ktorú neustále vplývajú zmeny spoločnosti, preto je v riadení kúpeľného podniku dôležité zaoberať sa teóriou marketingu, ktorej ústrednou hodnotou je zákazník. Osvojenie si princípov marketingového myslenia sa pozitívne prejaví v včasnom odhalení a uspokojení potrieb a prání zákazníka, čo vedie k naplneniu cieľov podniku. Marketing ako súčasť podnikateľskej aktivity je potrebné rozvíjať nielen v jeho strategickej ale aj operatívnej polohe, z čoho vyplýva, že je nevyhnutné nielen správne definovať poslanie podniku, analyzovať prostredie, správne voliť ciele, úspešne stanoviť stratégiu, ale aj ovládať prácu s prvkami marketingového mixu.

Na podnikateľský subjekt v kúpeľnom turizme vplývajú faktory vonkajšieho prostredia, ktoré ako podporila aj analýza PEST, kúpeľný podnik sám svojou činnosťou neovplyvní. Priebežné sledovanie a vyhodnocovanie prvkov externého prostredia, ktoré sa menia v čase čím sa mení aj dopad na kúpeľný podnik, sa považuje za efektívny spôsob odhalenia budúceho vývoja podniku a tým aj jeho potenciálnej prosperity a rentability.

Na druhej strane kúpeľný podnik disponuje s faktormi, ktoré ovplyvniť môže a to prostredníctvom marketingových nástrojov marketingového mixu. V oblasti kúpeľného cestovného ruchu ho tvoria vzájomne prepojené prvky, tzv. 8P (product, price, place, promotion, people, partnership, packaging, programming), ktoré keď sú správne zostavené a aplikované v optimálnych proporciách, môžu mať pozitívny dopad na efektivitu a blahobyť kúpeľného podniku.

Dôkazom tejto teórie sú aj výsledky analýzy SWOT, ktorá ukázala, že kúpeľný podnik v snahe uspieť v konkurenčom boji musí aplikovať marketingový mix tvorený všetkými marketingovými nástrojmi typickými pre oblasť cestovného ruchu. Za najslabší článok analýza označila mimosezónnosť, ktorá sa dá vykryť viacerými spôsobmi, najmä rozšírením svojho produktového portfólia, zvýšením cenových zvýhodnení poskytovaných služieb a v neposlednom rade spoluprácou s partnermi pôsobiacimi v cestovnom ruchu.

Skúmaný podnik Kúpele Trenčianske Teplice, a.s. patria k renomovaným kúpeľom na Slovensku so silným medicínskym zázemím, ktoré sa špecializujú na prevenciu a liečbu pohybového aparátu a niektoré nervové a kožné ochorenia.

Jedinečnosť termálnej vody, prírodná scenéria a kultúrno-spoločenské vyžitie ako najsilnejšie atribúty podniku a zároveň podmienky kúpeľníctva predurčujú jeho perspektívny rozvoj ako strediska kúpeľného cestovného ruchu, ktorému v pozitívnom zmysle prispieva aplikácia všetkých marketingových nástrojov špecifických pre oblasť cestovného ruchu.

Z tohto možno usúdiť, že marketingové nástroje označené ako 8P majú v postavení kúpeľného podniku Kúpele Trenčianske Teplice, a.s. svoje opodstatnenie, keďže môžu prispieť k naplneniu strategických cieľov, ktoré sú zamerané na dosiahnutie cieľov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY:

MONOGRAFIA:

- [1] ELIAŠOVÁ, D. et al. *Kúpeľníctvo*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-225-2452-0.
- [2] ELIAŠOVÁ, D. *Slovenské kúpeľníctvo v 20. storočí*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2887-0.
- [3] GÚČIK, M. et al. *Manažment cestovného ruchu*. 1. vyd. Banská Bystrica : Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2006. ISBN 80-88945-84-4.
- [4] HORNER, S.; SWARBROOKE, J.: *Cestovní ruchu, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0202-9.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] KOTLER, P. et al. *Moderní marketing*. 4 vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] MORRISON, A.M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-90-2.
- [9] NOVACKÁ, Ľ. et al. *Sprievodca a delegát v cestovnom ruchu*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-225-2342-4.
- [10] PALATKOVÁ, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu – Jak získat více příjmu z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1014-5.
- [11] PALATKOVÁ, M. *Marketingový management destinací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3794-2.

- [12] PATÚŠ, P – GÚČIK, M. *Manažment ubytovacej prevádzky hotela*. 1. vyd. Banská Bystrica : Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2004. ISBN 80-88945-81-X
- [13] SLÁDEK, G. *Podnikanie v pohostinstve a hotelierstve Časť I*. 1. vyd. Bratislava : EPOS, 2003. ISBN 80-8057-523-1.
- [14] SLÁVIK, Š. *Strategické riadenie v podniku*. 1. vyd. Bratislava : SPRINT, 1999. ISBN 80-88848-41-5.
- [15] TOMEK, G.; VÁVROVÁ V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha : Profesional Publishing. ISBN 978-80-86946-45-0.
- [16] ZAMAZALOVÁ, M. et. al: *Marketing*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck. 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [17] LEPIEŠOVÁ, E. et al.: *Manažment v ošetrovatel'stve*. 1. vyd. Martin: Osveta, 1996. ISBN 80-217-0352-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

- [1] ZÁLEŠÁKOVÁ, J. :*Liečebné kúpele v Slovenskej republike*. [online]. 2012 [cit. 2012-01-22]. Dostupné na WWW: <http://www.ask.sk/sk/liecebne_kupele.php>
- [2] ZÁLEŠÁKOVÁ, J.: *S novým imidžom verní tradícii*. [online]. 2012 [cit. 2012-02-04]. Dostupné na WWW: <http://www.herba.sk/stiahni/k1_07_4.pdf>
- [3] ZÁLEŠÁKOVÁ, J.: *Liečebné kúpele*. [online]. 2012 [cit. 2012-02-15]. Dostupné na WWW: <<http://termalneakupaliska.armmedia.sk/?q=node/12>>
- [4] PILMAIER, V.: *Sanita per aquas – zdravie prostredníctvom vody*. [online]. 2012 [cit. 2012-02-04]. Dostupné na WWW: <<http://www.tophotelierstvo.sk/archiv/top-hotelierstvo-2011/sanita-pre-aquas-zdravie-prostrednictvom-vody/>>

- [5] ZÁLEŠÁKOVÁ, J. : Indikácie. [online]. 2012 [cit. 2012-02-24]. Dostupné na WWW: <<http://www.ask.sk/sk/indikacie.php>>
- [6] Slovenská agentúra pre cestovný ruch: Marketingová stratégia SACR 2011 – 2013. [online]. 2012 [cit. 2012-03-03]. Dostupné na WWW: <<http://www.sacr.sk/odborna-verejnost/analyzy-a-statistiky/marketingova-strategia/>>

ZÁKONNÉ NORMY:

Zákon č. 538/2005 Z.z. o prírodných liečivých vodách, prírodných liečebných kúpeľoch, kúpeľných miestach a prírodných minerálnych vodách

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

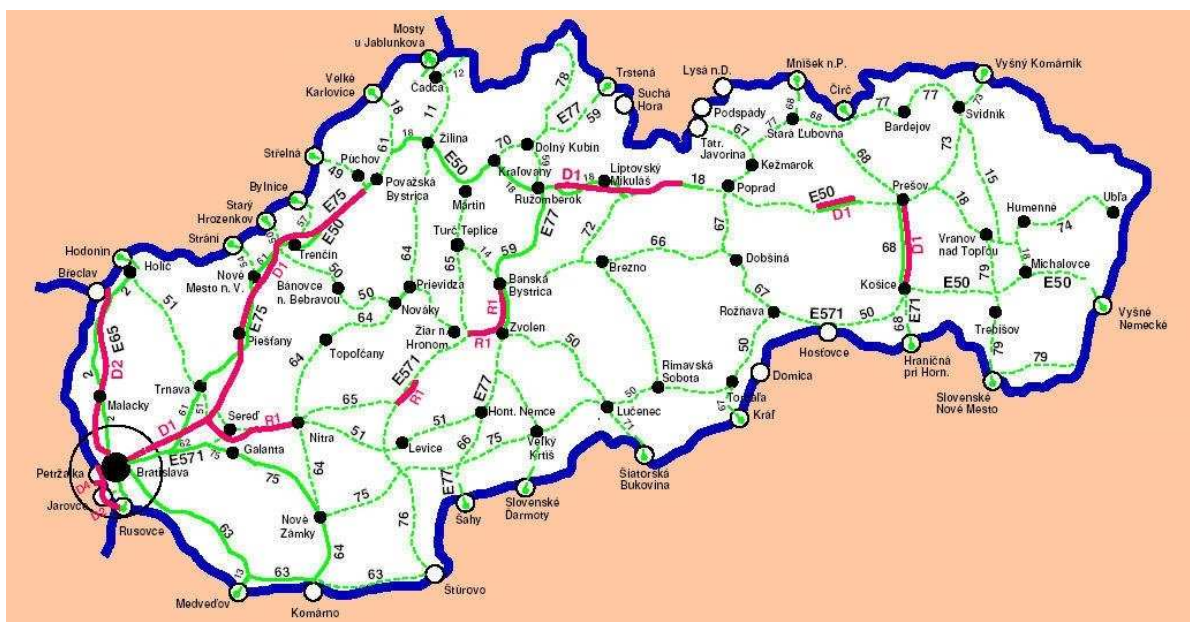
http://www.ask.sk/sk/liecebne_kupele.php
http://www.herba.sk/stiahni/k1_07_4.pdf
<http://www.tophotelierstvo.sk/archiv/top-hotelierstvo-2011/sanita-pre-aquas-zdravie-prostrednictvom-vody/>
<http://www.ask.sk/sk/indikacie.php>
<http://termalneakupaliska.armmedia.sk/?q=node/12>

ZOZNAM PRÍLOH

Obrázok č. 1 – Mapa slovenských kúpeľov.....	I
Obrázok č. 2 – Geografická poloha Trenčianskych Teplíc.....	I
Obrázok č. 3 – Reliéf Trenčianskeho samosprávneho kraja.....	II
Obrázok č. 4 – Pamiatka Hammam v minulosti a v súčasnosti.....	II
Obrázok č. 5 – Celkový pohľad na Trenčianske Teplice.....	III
Obrázok č. 6 – Centrum Trenčianskych Teplíc v minulosti.....	III
Obrázok č. 7 – Centrum súčasných Trenčianskych Teplíc.....	III



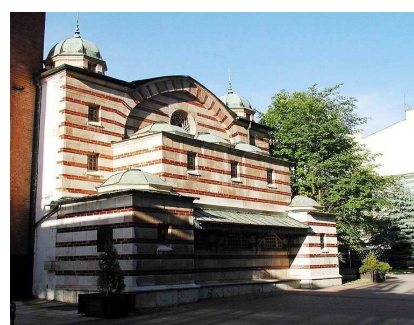
Obrázok č. 1. – Mapa slovenských kúpeľov



Obrázok č. 2 – Geografická poloha Trenčianskych Teplíc



Obrázok č. 3 – Reliéf Trenčianskeho samosprávneho kraja (vyznačená pamiatka Hammam v Trenčianskych Tepliciach)



Obrázok č. 4 – Pamiatka Hammam v minulosti a v súčasnosti



Obrázok č. 5 – Celkový pohľad na Trenčianske Teplice



Obrázok č. 6 – Centrum Trenčianskych Teplíc v minulosti



Obrázok č. 7 – Centrum súčasných Trenčianskych Teplíc

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Miriam Filová

Obor: Manažment cestovného ruchu

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Využitie marketingových nástrojov v kúpeľníctve

Rok: 2012

Počet strán bez príloh: 65

Počet titulov literatúry a prameňov: 17

Počet internetových zdrojov: 6

Vedúca práce: Ing. Katarína Gabrišová Macuchová