

Vysoká škola hotelová v Praze  
katedra cestovního ruchu

---

# **Management lázeňských a wellness služeb**

studijní opora pro kombinovanou formu studia

**Ing. Alena Nigrinová**

**Praha 2011**



## **Výuka předmětu CR 023 Management lázeňských a wellness služeb v kombinované formě studia**

### Identifikace předmětu

**Znak:** MLW

**Název:** Management lázeňských a wellness služeb

**Určení:** Hotelnictví

**Autor:** Ing. Alena Nigrinová

**Rozsah:** Výuka probíhá ve třech modulech, celkem 12 hodin (4-4-4).

Formou atestace je zkouška (7 kreditů).

**Garant:** Ing. Pavel Attl, PhD.

Přednášející: Ing. Alena Nigrinová

Zkoušející: Ing. Alena Nigrinová

### **Vymezení cíle předmětu**

Cílem předmětu je seznámit studenty se základy a systémem lázeňství jako specifické oblasti lidské činnosti v rámci zdravotnického systému České republiky se všemi mikroekonomickými i makroekonomickými aspekty. Předmět je zaměřen na základní pojmy spojené s lázeňstvím a wellness, jeho historii, ekonomický, regionální, sociální, ekologický význam. Studenti se zde mají seznámit s lázeňskými přírodními zdroji a jejich využitím v lázeňství, analyzovat lázeňské služby, techniku lázeňských služeb, pochopit trendy v lázeňské oblasti i v oblasti wellness aktivit. Cílem předmětu je též nastínit studentům rostoucí význam lázeňství a wellness v životním stylu moderního člověka při rostoucím fondu volného času. Neméně důležité je seznámit studenty se specifiky managementu a marketingu v oblasti lázeňství a wellness služeb s důrazem na význam lidského faktoru. Seznámení s plánováním, organizováním, motivací a vedením lidí, kontrolou v lázeňské a wellness činnosti je též dalším důležitým cílem tohoto předmětu. Studenti by měli také znát příklady významných zahraničních lázeňských středisek u nás, v Evropě i vzdálenějších destinacích s uvědoměním si jedinečnosti českého lázeňství v kontextu jeho kvalitních přírodních zdrojů, klimatu, architektury a historie.

## **Celkový studijní čas**

12 hodin formou přednášky

## **Harmonogram**

Předmět je zařazen do 2. semestru

Přednášky: tři bloky, únor - květen

## **Vybavení**

PC

Internet

## **Návod práce se studijními texty**

Studijní oporu předmětu Management lázeňských a wellness služeb je nezbytné chápat jako výchozí studijní materiál, který doplňuje vlastní výuku předmětu v prezenční formě studia. Posluchačům by studijní opora měla jednak pomoci orientovat se v základní problematice týkající se managementu lázeňských a wellness služeb a jednak by je měla motivovat k aktivní práci s dalšími informačními zdroji. Na konci každé kapitoly jsou uvedeny úkoly k procvičování, které by měli čtenářům nahradit přímou výuku a napomoci ke zpětné vazbě, jak danou problematiku pochopili.

## Obsah

### 1. 1. Úvodní tutoriál

1.1.1 Průvodce kurzu

1.1.2 Organizace studia

### 1. 2 Průvodce studiem modulu Základní aspekty lázeňství a wellness

1. kapitola: Vymezení pojmu lázeňství, wellness.....	strana 10
2. kapitola: Historie lázní.....	16
3. kapitola: Základní pojmy ve vztahu k lázeňství a wellness.....	20
4. kapitola: Přírodní léčivé zdroje.....	24

### 1. 3 Průvodce studiem modulu Specifika služeb v oblasti lázeňství

1. kapitola: Léčebná péče.....	28
2. kapitola: Stravovací a ubytovací služby.....	34
3. kapitola: Kulturně společenské služby a komerční aktivity lázní.....	38
4. kapitola: Marketing lázeňských služeb.....	40

### 1. 4 Průvodce studiem modulu Zásady managementu v lázeňství

1. kapitola: Management lázeňských služeb a manažerské principy.....	46
2. kapitola: Funkce managerů v lázeňství.....	50
3. kapitola: Manažerská ekonomika.....	56
4. kapitola: Trendy v lázeňství a wellness službách.....	61

Příloha 1: Příklady lázeňských míst v ČR .....68

Příloha 2: Příklady lázeňských míst v Evropě a ve světě.....69

# 1. modul - 4 hodiny

## 1. 1 Úvodní tutoriál

### 1. 1. 1 Průvodce kurzu

#### Obsahová náplň předmětu

**1. Obecné vymezení pojmu lázeňství a wellness** (definice lázeňství a jeho význam, wellness, vztah lázeňství a wellness)

**2. Historie lázní** (dávná historie a středověk, lázeňství do 2. světové války a po 2. světové válce, období po roce 1990)

**3. Základní pojmy ve vztahu k lázeňství** (lázeňství v systému subjektů národního hospodářství a v systému zdravotnictví, lázeňství ve vztahu k cestovnímu ruchu, lázně, lázeňské místo, lázeňský statut)

**4. Přírodní léčivé zdroje** (pojem přírodních léčivých zdrojů, význam vod, peloidů, plynů a klimatu v léčebných procedurách)

**5. Léčebná péče** (druhy lázeňské péče, léčebné metody, postup přijetí pacienta do lázní a realizace lázeňských pobytů)

**6. Stravovací a ubytovací služby v lázních** (definice a specifika stravovacích a ubytovacích služeb, dietní systém lázní)

**7. Kulturně společenské služby a komerční aktivity lázní** (volný čas a lázeňská péče, trendy v trávení volného času klientů v lázních)

**8. Marketing lázeňských služeb** (zvláštnosti marketingu v lázeňské oblasti, marketingový mix, pravidla spokojenosti klienta lázní, společný marketing)

**9. Management lázeňských služeb a principy** (pojem, vlastnosti manažera, typy managerů v ekonomické praxi, nástroje úspěšného řízení, trendy)

**10. Funkce managerů v lázeňství** (proces plánování, organizování, vedení lidí, kontrola)

**11. Manažerská ekonomika** (hlavní ekonomické nástroje a základy manažerské ekonomiky a financování)

**12. Trendy v lázeňství a wellness službách** (aktuální trendy v českém lázeňství a wellness službách, vybraná lázeňská místa ČR a ve světě)

## Studijní literatura

### **a) Povinná literatura**

- ATTL, P., NEJDL, K., (2004). *Turismus I*. Praha: VŠH 2004, ISBN 978-80-86578-37-8.
- DĚDINA, J., (2004). *Management, organizování a ekonomika lázeňství*. Praha: VŠ-CRHL 2004, ISBN 80-86592-01-4.
- JAKUBÍKOVÁ, D., (2009). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada 2009, ISBN 978-80-247-3247-3.
- KNOP, K., (1999). *Lázeňství - ekonomika a management*. Praha: Grada 1999, ISBN 80-7169-717-6.
- MUŽÍK, J., (2008). *Edukace řídicích dovedností*. Aspi-Wolters Klumer 2008, ISBN 978-80-7357-341-6.
- ORIEŠKA, J., (2010). *Služby v cestovním ruchu*. Praha: Idea Servis 2010, ISBN 978-80-85970-68-5.
- SEIFERTOVÁ, V., (2003). *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. Praha: Pragoline 2003, ISBN 80-86592-00-6.
- VEBER, J., (2009). *Management - základy, manažerské přístupy a prosperita*. Praha: Management Press 2008, ISBN 978-80-7261-200-0.

### **b) Doplňující literatura**

- BURACHOVIČ, S., WIESER, S., (2004). *Encyklopedie lázní a léčivých pramenů v Čechách, na Moravě a ve Slezsku*. Praha: Libri 2004, ISBN 80-7277-049-7.
- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H., (2008). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press 2009, ISBN 978-80-7261-178-2.
- KŘÍŽEK, V., (2002). *Obrazy z dějin lázeňství*. Praha: Libri 2002, ISBN 80-7277-092-6.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Wellness v ČR.* Praha: Evropský sociální fond 2008.
- *Zákon č. 20/1966 Sb. o péči o zdraví lidu, v aktuálním znění.*
- *C.O.T. business 2010 - 2011 Lázeňská tematika. Lázeňský almanach 2011.*
- *Časopis Czech Hospitality and Tourism Papers - Hotelnictví, lázeňství, turismus.* Praha: VŠH, 2005 - 2011. ISSN 1801 - 1535.

### **c) Internetové zdroje**

- [www.spas.cz](http://www.spas.cz), [www.ceske-lazenstvi.cz](http://www.ceske-lazenstvi.cz), [www.sll.cz](http://www.sll.cz).

### Cíle výuky předmětu

Po úspěšném absolvování výuky:

a) **Student získá** základní přehled o systému lázeňství jako specifické oblasti lidské činnosti, o jeho zařazení do ekonomických struktur národního hospodářství, do systému zdravotnictví jako celku z hlediska makroekonomického i mikroekonomického. Student porozumí hlavním pojmům spojeným s lázeňstvím, bude znát jejich specifika. Uvědomí si význam lázeňství a využívání přírodních léčivých zdrojů v procesu lázeňských a wellness pobytů. Student dále získá přehled o wellness aktivitách a vztahu lázeňství a wellness.

b) **Student bude umět** analyzovat význam lázeňství, odhadnout a vyhodnotit trendy v lázeňství a wellness. Pochopí význam zdravotních pojišťoven ve sféře lázeňství a bude umět vysvětlit vazby lázeňství na státní rozpočet.

c) **Student bude schopen** vyhledávat na základě uvedených zdrojů aktuální informace z oblasti lázeňství a wellness s důrazem na Českou republiku. Bude schopen zhodnotit vztah a význam lázeňství v oblasti cestovního ruchu s důrazem na Českou republiku.

### Požadavky ke zkoušce

Předmět CR 023 Management lázeňských a wellness služeb je zakončen zkouškou, která má formu písemného testu.

Předpokladem pro její zdárné složení je:

- aktivní účast na výuce v jednotlivých modulech
- prostudování základní literatury a studijní opory
- splnění korespondenčních úkolů a to formou, kterou zvolí vyučující

### Organizace studia

Výuka předmětu CR 023 Management lázeňských a wellness služeb (semestrální kurz) je rozdělena na kontaktní a distanční část a probíhá ve třech modulech. Kontaktní výuka (12 hodin) je realizována v rámci tří soustředění, jde o 4 + 4 + 4 hodin přímé výuky. V každém soustředění se uskuteční výuka jednoho modulu. Úkoly zadává vyučující průběžně dle potřeby.



Převážná část kombinované formy studia předmětu CR023 má sice distanční formu, avšak z hlediska pedagogického přístupu ke studentům a jejich možnostem spolupracovat s vyučujícím (tutorem), jde o průběžnou výuku. Na tutoriálech a ve studijních materiálech jsou zadávány úkoly, jejichž splněním student získá náhled na průběžnost svého studia. Komunikace s vyučujícím je zajištěna přes Internet ([nigrinova@vsh.cz](mailto:nigrinova@vsh.cz)) a v průběhu semestru může student navštívit také konzultační hodiny vyučujícího. V případě problémového tématu, který vyžaduje doplnění, má možnost navštívit přednášky prezenčního studia. Pokud mu nestačí konzultace telefonická či prostřednictvím výukového prostředí (Informační systém VŠH, dále jen „IS“), může si student domluvit individuální konzultaci. Administrativu studia zajišťuje příslušná referentka studijního oddělení. Všechny kontakty mezi tutorem a studujícím probíhají v rámci fungujícího IS.

### Časový harmonogram výuky a obsahové zaměření jednotlivých modulů

Předmět je zařazen do 2. semestru 1. ročníku bakalářského stupně studia oboru Hotelnictví.

1. modul (únor) - Základní aspekty lázeňství a wellness (1 - 4)
2. modul (březen/duben) - Specifika služeb v oblasti lázeňství (5 - 8)
3. modul (květen) - Zásady managementu v lázeňství (9 -12)

### Tutoriály

Na úvodním tutoriálu (na začátku semestru) jsou studenti seznámeni, v rámci tzv. Průvodce kurzu, s obsahem předmětu, s časovým rozvržením výuky jednotlivých tematických okruhů, se zařazením předmětu ve studijním plánu oboru, s povinnou i doporučenou literaturou, cílem výuky a s požadavky k písemné zkoušce. Je zde vysvětlen přístup k tzv. studijním oporám a způsob komunikace s vyučujícím. Je probrána celková organizace výuky.

Na průběžném tutoriálu (uprostřed semestru) tutor vyhodnocuje dosavadní práci studentů. Studenti musí vypracovat vyřešené úkoly elektronicky či jinou formou před zahájením týdenního soustředění. Tutor upozorní na nedostatky, případně vysvětlí detailněji složitější témata.

Na závěrečném tutoriálu (na konci semestru) učitel vyhodnotí uložené úkoly z minulého tutoriálu a práci studentů za celý semestr. Upozorní na problémové otázky tematických okruhů k písemnému zkouškovému testu. Podle potřeby proběhnou patřičné konzultace. Studenti jsou seznámeni s časovým harmonogramem zkoušek.

### Průvodce studiem

V této kontaktní části studia je proveden metodický výklad (přednáška) daného tématického celku předmětu Management lázeňských a wellness služeb.

Studenti jsou seznámeni s tím, co budou studovat z povinné literatury, jaká úskalí je čekají při samostudiu a jak jim bude tutor pomáhat při jejich studiu.

Velká pozornost je věnována jejich práci se studijními oporami, které jim nahrazují bezprostřední kontakt s vyučujícím. Studijní opory jsou připraveny pro každý tématický okruh. Jejich součástí jsou: cíle, úvod, vlastní výklad tématu, shrnutí vyložené tématické látky, klíčové pojmy, úkoly k zapamatování a procvičení, odkazy na další studijní zdroje a hodnocení. Studijní opory jsou vloženy v rámci IS do části předmětu CR 023, sekce **Manipulace se studijními materiály**. Zpětnovazební prvky výuky (korespondenční úkoly) vyučující vkládají v IS do sekce **Odpovědníky**. Jejich zadání musí být jednoznačné a nesmí umožňovat různá řešení. Vypracované úkoly studenti vkládají do **Odevzdávárny**.

Při studiu předmětu CR 023 student využívá tři informační zdroje:

- metodický výklad učitele, který vychází z předepsané literatury,
- kontaktní výuku v rámci tutoriálu a samostudia,
- předepsané učebnice a metodické materiály.

## 1.2 Průvodce studiem modulu „Základní aspekty lázeňství a wellness“

Modul tvoří čtyři okruhy. Každý je probírán samostatně:

1. Vymezení pojmu lázeňství a wellness, jejich vzájemný vztah
2. Historie lázní
3. Základní pojmy ve vztahu k lázeňství a wellness
4. Přírodní léčivé zdroje

Výklad vychází z učebnice KNOP, K.,(1999). *Lázeňství - ekonomika a management*. Praha: Grada 1999.

ATTL,P., NEJDL,K., (2004). *Turismus I*. Praha: VŠH, 2004.

SEIFERTOVÁ, V., (2003). *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. Praha: Pragoline 2003.

### 1. kapitola: Vymezení pojmu lázeňství a wellness

#### Studijní cíle:

- Vysvětlit pojem lázeňství
- Popsat význam lázeňství
- Vysvětlit pojem wellness a rozdíl od lázeňství

#### Klíčová slova:

Lázeňství, wellness, léčebný-ekonomický-environmentální-regionální význam lázní

#### Úvod

Lázeňství má na území České republiky své nezastupitelné místo dané bohatou historií a přírodními zdroji výjimečnými svou kvalitou i množstvím. Rostoucí fond volného času člověka posiluje návštěvnost lázní v komerční oblasti spojené s wellness aktivitami. Léčebná funkce lázní je však stále velmi důležitá zvláště ve spojení se společenskou rolí lázní.

Zdravotně orientovaný cestovní ruch sílí ve vztahu k náročnému životního stylu lidí.

#### Studijní text

Použijte literaturu:

KNOP, K.,(1999). *Lázeňství - ekonomika a management*. Praha: Grada 1999.

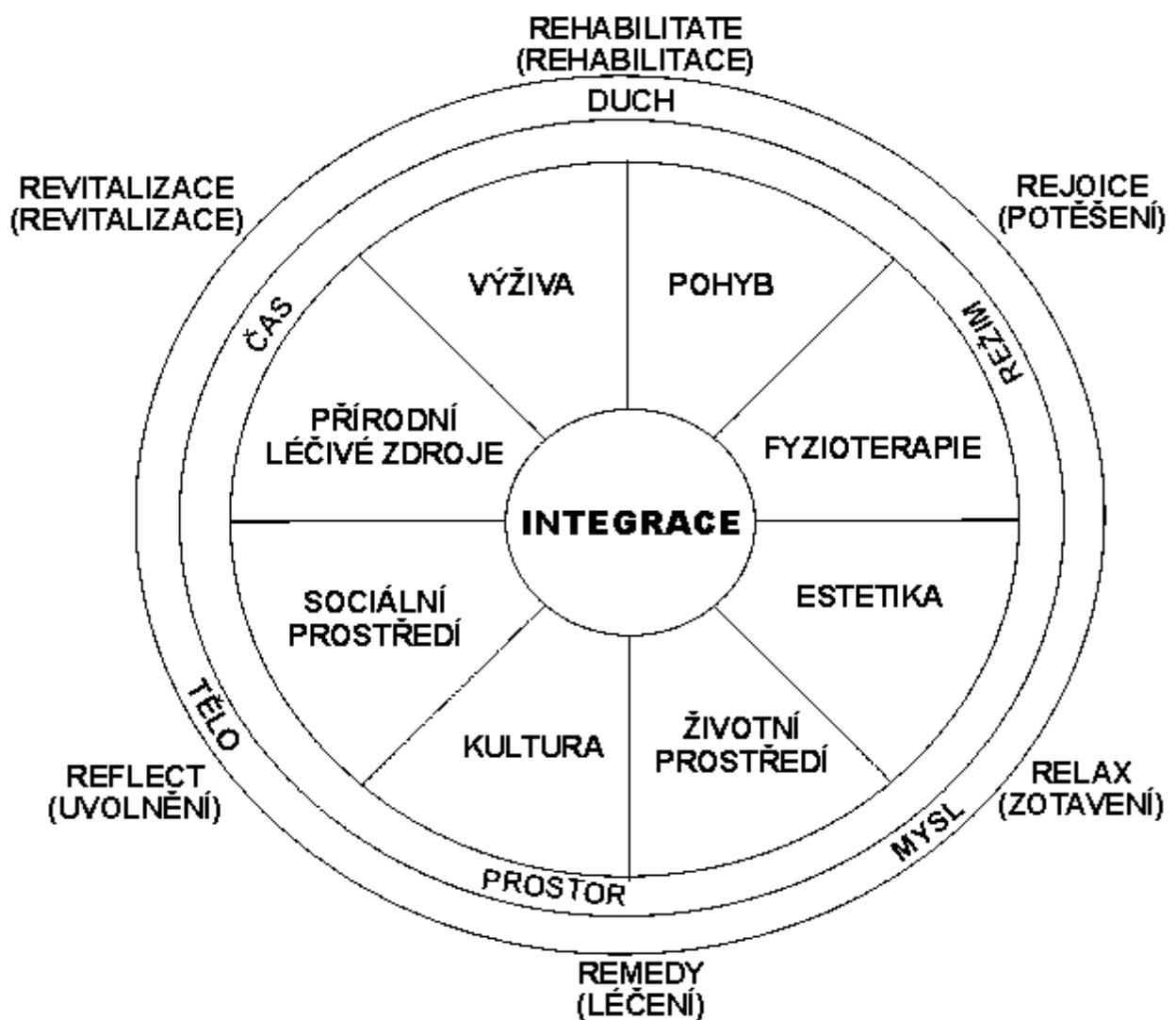
SEIFERTOVÁ, V.,(2003). *Marketing v lázeňském CR*. Praha Pragoline 2003.

## 1.1 Vymezení lázeňství

Lázeňství je obor lidské činnosti, který je charakteristický:

- Využitím přírodních léčivých zdrojů
- Zdravotní odbornou péčí (balneoterapeuti, fyzioterapeuti, zdravotní sestry atd.)
- Změnou místa a komplexním vlivem jednotlivých složek prostředí (lázeňské léčebné zařízení, lázeňské místo)
- Dlouhodobým působením výše uvedených faktorů na lidský organismus

Integrace všech složek v oblasti lázeňství



## *1.2 Význam lázeňství*

- Zdravotní
- Ekonomický
- Environmentální
- Regionální

### Zdravotní význam

- Léčení, doléčování, rehabilitace, rekondice, léčba chronických onemocnění, rehabilitace, léčení pouřazových stavů, rekonvalescence
- Péče o speciální věkové, sociální skupiny (děti, mládež, senioři)
- Prevence
- Edukace (kouření, obezita)

### Ekonomický význam

- Podíl na HDP
- Daňové odvody do státního rozpočtu
- Podíl na zaměstnanosti
- Podíl na devizovém inkasu
- Úspora dávek nemocenského pojištění
- Snížení spotřeby léčebných výkonů v nemocnicích a léků
- Snížení důchodových dávek

### Environmentální význam

- Ochrana životního prostředí (zákon 164/2001 Sb., tzv. „Lázeňský zákon“)
- Ochrana přírodních léčivých zdrojů (ochranná pásma, zákaz výstavby, dopravní omezení apod.)
- Ochrana lázeňských zón (míst)
- Lázeňský statut
- Zdravý životní styl

### Regionální význam

- Poplatky do místních rozpočtů (lázeňský poplatek)
- Vytváření pracovních míst + multiplikační efekt (2-3x více dalších pracovních míst)

- Zvýšení podnikatelských příležitostí
- Zlepšení kulturní infrastruktury + kulturnosti prostředí
- Zlepšení infrastruktury a občanské vybavenosti
- Zlepšení image daného místa, regionu

### ***1.3 Pojem wellness***

Zahrnuje především těchto pět prvků:

- Fitness
- Výživa
- Zvládnutí stresu
- Osobní návyky
- Pozitivní přístup k životu

#### Jak se v zásadě liší wellness od lázeňství?

Spíše preventivní charakter

Chybí zpravidla prvek léčení

Není závislý na přírodních léčivých zdrojích

Nemusí být v lázeňských místech

### ***1.4 Vztah lázeňství a wellness***

Lázeňství splňuje tyto aspekty:

- Založené na přírodních léčivých zdrojích
- Nutná lékařská léčebná péče (balneologové, fyzioterapeuti, zdravotní sestry apod.)
- Pouze v lázeňských místech (zákonná ochrana)
- Funguje na principu dlouhodobých pobytů
- Má léčebnou funkci (dále rehabilitace, relaxace,...)
- Slouží k následnému léčení a doléčování
- Stát lázeňství podporuje, je součástí zdravotního systému řady zemí

Wellness je charakteristické těmito aspekty:

- Nezávislé na přírodních léčivých zdrojích
- Lékařská péče není nezbytná, spíše výjimečná
- V jakémkoliv vhodném prostředí
- Funguje na principu krátkodobých pobytů

- Zpravidla nemá léčebnou funkci
- Má více preventivní charakter
- Stát wellness nepodporuje, není součástí léčebného systému

### **Shrnutí kapitoly**

Lázeňství představuje společenskou činnost, při které dochází k léčení, doléčování, rekondici, rehabilitaci, rekonvalescenci organismu za aktivní přítomnosti přírodních léčivých zdrojů, které jsou nezbytnou podmínkou seriózního lázeňského prostředí. Pobyt v lázních znamená integraci ve třech rovinách: jednota ducha-těla-mysli, realizaci lázeňské péče v určitém prostoru-režimu-čase a v neposlední řadě je lázeňství integračním působením přírodních léčivých zdrojů, výživy, pohybu, fyzioterapie, estetiky, životního prostředí, kultury a sociálního prostředí. Wellness pak představuje jednotu 5 hlavních faktorů: fitness, výživy, zvládnutí stresu, osobních návyků a pozitivního přístupu k životu samému. Na rozdíl od lázeňství nevyžadují wellness aktivity bezprostřední blízkost přírodních léčivých zdrojů. V praxi pak jsou wellness aktivity uskutečňovány především na komerčním principu krátkodobých pobytů, v rámci dlouhodobých lázeňských pobytů jsou doplňkem klasických lázeňských procedur. Význam lázeňství je možno vidět v rovině léčebné, ekonomické, environmentální a regionální. Lázeňství má nesporný společenský význam.

### **Pojmy a vztahy k zapamatování:**

Lázeňství, wellness, rozdílné aspekty lázeňství a wellness, integrační prvky spojené s lázeňstvím, význam lázeňství z hlediska léčebného, ekonomického, environmentálního a regionálního.

### **Úkoly k zopakování a procvičení**

Prostřednictvím úkolů si ověříte, zda jste porozuměli obsahu kapitoly. Kontrola znalostí je základem Vašeho sebehodnocení. Splnění požadavků uvedených v hodnocení je předpokladem pro studium další kapitoly.

#### **1. Označte, zda jde o pravdivý (P) či nepravdivý (N) výrok /5 bodů/:**

- Hlavní znak lázeňství je aktivní využívání přírodních léčivých zdrojů.
- Wellness aktivity mohou provozovat pouze lidé vzdělaní v oblasti zdravotnictví.
- Environmentální význam lázeňství spočívá v prevenci chorob obyvatel dané země.
- Wellness pobyty fungují na klasickém komerčním principu.
- Lázeňství je v praxi striktně odděleno od tematiky wellness.

## 2. Doplňte vhodné výrazy /5 bodů/:

- a) V rámci lázeňské péče by mělo dojít k optimálnímu souladu těla, duše a \_\_\_\_\_.
- b) Wellness aktivity nemusí být realizovány bezprostředně v \_\_\_\_\_ místech.
- c) Lázeňství přináší do místních rozpočtů, tj. rozpočtů obcí, lázeňský \_\_\_\_\_.
- d) Lázeňství se uskutečňuje v přesně definovaném čase, prostoru a \_\_\_\_\_.
- e) Lázeňství přispívá k úspoře dávek \_\_\_\_\_ pojištění.

## 3. Vysvětlete pojmy /5 bodů/:

- a) Edukace
- b) Integrace
- c) Rehabilitace
- d) Prevence
- e) Multiplikační efekt

**Za každou správnou odpověď je bod. Pokud v každé kapitole získáte alespoň 12 bodů z 15 možných, můžete pokračovat ve studiu další kapitoly.**

### **Další dobrovolné úkoly k tématu:**

(Tyto úkoly vypracujte dle pokynů Vašeho vyučujícího, který blíže specifikuje rozsah a formu zpracování tohoto úkolu).

- a) Je lázeňství tématem jen pro staré či nemocné lidi? Téma seminární práce.
- b) Najděte aktuální wellness nabídky dvou významných lázeňských míst v ČR a proveďte srovnání.
- c) Zhodnoťte regionální význam nejbližšího lázeňského místa k Vašemu bydlišti.
- d) Blíže specifikujte „sociální“ a „kulturní“ roli lázeňství, uveďte konkrétní příklady.
- e) Uveďte příklady ekonomického napojení lázeňství na státní rozpočet.

### **Správné odpovědi k úkolům 1 - 3:**

Úkol č. 1: P, N, N, P, N

Úkol č. 2: Mysli, lázeňských, poplatků, režimu, nemocenského

Úkol č. 3: Omezování, propojení, obnova, předcházení, znásobení



## **2. kapitola: Historie lázní**

### **Studijní cíle:**

- Pochopit z historického hlediska vývoj lázeňství na území České republiky
- Vysvětlit nejdůležitější aspekty spojené s jednotlivými historickými etapami lázeňství
- Vysvětlit základní rysy lázeňství po roce 1990

### **Klíčová slova:**

Řecké a římské lázeňství v historii, lázeňství ve středověku, lázeňství před a po 2. světové válce, lázeňství po roce 1990

### **Úvod**

Většina lázeňských míst má svou historii opředenou různými legendami a pověstmi. V místech zdrojů minerálních vod byly stavěny chrámy a oltáře k vyjádření díky za zvláštní účinky těchto pramenů na lidské tělo. Výskyt minerálních a termálních pramenů v určitých lokalitách dal vznik ložiskům rašeliny, slatiny a bahna, které též byly zdrojem různých druhů terapie. Zvláštní podíl na vzniku některých lázeňských středisek má též příznivé a zvláštní klima daných lokalit.

### **Studijní text**

Použijte literaturu:

KŘÍŽEK, V.,(2002). <i>Obrazy z dějin lázeňství</i> . Praha: Libri 2002. SEIFERTOVARÁ, V.,(2003). <i>Marketing v lázeňském CR</i> . Praha Pragoline 2003.
---

#### ***2.1 Dávná historie a středověk***

Ve starověkém Řecku a Římě byly lázně neodmyslitelnou součástí soukromého i veřejného života. Staří Římané měli vybudován dokonalý systém lázeňství, kdy návštěvníci lázní kromě koupelí měli možnost využívat sály pro masáže, odpočívárny, čítárny, knihovny, kolonády, galerie, obchůdky, tělocvičné sály. Římské osobnosti typu Hippokrates a Celsius byly horlivými zastánci rozvoje lázní a jejich blahodárných účinků na tělo.

Protikladem byl středověk - doba politické nestability, určité nekulturnosti a menší pozornosti věnované péči o tělo. Přesto i toto období mělo pro lázeňství význam, u nás vznikly například lázně Karlovy Vary a Teplice.

Evropské lázeňství se vyvíjelo v závislosti na celkovém vývoji společnosti v jednotlivých zemích Evropy různorodě. Rozvoj v oblasti vědy a techniky a nových vědních oborů v 18. a 19. století spolu s novými dopravními možnostmi - především rozvojem železniční dopravy - dal základ pro vyšší návštěvnost lázeňských míst. Průmyslový, obchodní a kulturní rozkvět společnosti v 19. století byl důležitým předpokladem rozvoje lázeňství. S tím souvisí výstavba nových kolonád, parků, divadel a lázeňských budov všeobecně. V lázních se setkává elita společnosti - bankéři, průmyslníci, tehdejší aristokracie i umělci. Tato vrstva společnosti ovlivňuje rozvoj lázní po stránce léčebné, architektonické i obchodní.

## ***2.2 Období do 2. světové války***

Toto období by se dalo charakterizovat jako zlatý věk lázeňství. Příznivý vývoj společnosti povýšil i péči o tělo a mysl. Zvětšil se objem lázeňských hostů, ale i jejich struktura. Pobyt v lázních nebyl jen výsadou pro zámožnou aristokracii, ale stal se součástí životního stylu i pro střední vrstvu obchodníků, úředníků i zaměstnanců. Lázeňství se stalo společenským fenoménem. Vědecký rozvoj v oblasti lékařství prohloubil a zdokonalil léčebné procedury. Nový směr ve struktuře pacientů podpořil vznik a rozvoj zdravotních pojišťoven, které se postupně zapojovaly do úhrad lázeňských pobytů. Lázně se výrazně vyvíjí i po architektonické stránce. Doba přeje novým sochařským i malířským dílům, altánkům, novým kolonádám.

## ***2.3 Období po 2. světové válce***

Lázeňství je odrazem poválečného vývoje, to znamená pro naši zemi počátek komunistického vlivu. Lázeňská péče si zachovává tradičně vysokou úroveň, avšak do obnovy či výstavby materiálně technické základny jde stále méně prostředků. Ubytovací, stravovací i doplňkové služby stagnují nebo jejich úroveň postupně klesá. Rok 1948 je mezníkem v historii naší společnosti. Období po roce 1948 se negativně projevuje nejen v lázeňství, které se stává součástí zdravotní péče bez koncepce. Lázeňská zařízení jsou zestátněna a poskytnuta širokým masám. Převažuje klientela, jejíž pobyt je hrazen zdravotními pojišťovnami, razí se směr „lázeňství dostupné všem“. Většinu klientely tvoří domácí účastníci, ze zahraničí dominují klienti z tzv. východního bloku.

## **2.4 Období po roce 1990**

Změna politického systému znamená i převrat v pohledu na lázeňství. Postupná privatizace podniků mění i majetkoprávní vztahy našich lázní. V současnosti má většina lázeňských zařízení své konkrétní vlastníky, převažuje forma akciové společnosti. Stát si ponechává některé lázně či zařízení (například Janské Lázně či léčebna Mánes v Karlových Varech).

Významně se mění myšlení člověka ve vztahu k otázkám zdraví a prevence. Aktivní přístup využívání volného času spolu s radou odborníků jak nejlépe obnovit své fyzické i duševní síly nachází v naší společnosti stále více zájemců.

Prioritou lázeňské péče stále zůstává péče o zdraví lidí s tím, že se však lázně přeměňují více na centra cestovního ruchu s aktivní lázeňskou turistikou a stále se rozšiřující nabídkou komerčních služeb. Současný návštěvník lázeňského místa vyžaduje vhodnou kombinaci odborné lázeňské péče, kvalitních ubytovacích a stravovacích služeb spolu s nabídkou sportovního a kulturního vyžití. Sílí význam krátkodobých komerčních, zvláště víkendových pobytů v lázních. Navrací se i zahraniční klientela nejen z bývalého východního bloku, převažuje klientela německá a klientela rusky hovořící.

### **Shrnutí kapitoly**

Historie lázeňství všeobecně je velmi bohatá. Důležitá etapa se týká starověkého Řecka a Říma, kdy byly lázně společenským centrem a toto období zaznamenává velký význam péče o tělo člověka. Středověk tento trend utlumuje, s rozvojem vědy a techniky se však postupně rozšiřuje význam lázeňství hlavně díky rozvíjející se dopravě a většímu potenciálu volného času lidí. Vznikají četná lázeňská místa. Zlatý věk nastává především na počátku 20. století, pozitivní rozvoj lázeňství brzdí 2. světová válka a následně nastupující komunistický režim. Ten posiluje masovost lázní a zachovává medicínskou úroveň českého lázeňství, po stránce materiálně technické však lázeňská místa zakrňují a ztrácejí zahraniční klientelu s výjimkou návštěvníků „východního bloku“. Po roce 1990 společně s privatizací nastupují nové vlastnické vztahy s převažující formou a. s. Sílí komerční pobyty a význam lázní ve vztahu k cestovnímu ruchu, zkracuje se však průměrná doba v lázních strávená. Lázeňská místa se úspěšně rozvíjí.

### **Pojmy a vztahy k zapamatování:**

Společenská centra spojená se starověkým Řeckem a Římem, zlatý věk lázeňství, rysy Československých státních lázní, proces privatizace po roce 1990.
--

## Úkoly k zapamatování a procvičení

### **1. Označte, zda jde o pravdivý (P) či nepravdivý (N) výrok /5 bodů/:**

- Zlatý věk lázeňství nastává na českém území především ve středověku, kdy přijíždí do lázeňských míst nejvíce lidí aristokratického původu.
- Starověký Řím a Řecko byly na svou dobu velmi vyspělé v otázce péče o tělo člověka a lázeňská centra byla zároveň i centra společenského setkávání.
- Československé státní lázně jsou spojeny s lázeňskou érou u nás v letech 1918 - 1939.
- Komunistický režim u nás po roce 1948 dbal na materiálně technický rozvoj lázní, avšak zaostávala problematika léčebných metod lázeňství.
- Převažující formou lázeňských společností jsou s. r. o. Jiné právní formy se v praxi vyskytují zřídka.

### **2. Doplňte vhodné výrazy /5 bodů/:**

- Rozvoj lázeňství v 18. a 19. století souvisí především s rozvojem dopravy a zvyšujícího se fondu \_\_\_\_\_.
- V otázce proplácení lázeňských pobytů hraje důležitou roli od 20. století instituce, která se nazývá \_\_\_\_\_.
- Na území Česka přijíždí ze zahraničí v nejvyšší míře do lázní klientela z (stát) \_\_\_\_\_.
- Zlatý věk lázní znamená \_\_\_\_\_.
- Proces privatizace přináší do českého lázeňství po roce 1990 především nové \_\_\_\_\_.

### **3. Vysvětlete pojmy: /5 bodů/:**

- Rok 1948 - mezník v historii českého lázeňství
- Proces privatizace
- Společenská prestiž lázní
- Komerční lázeňské pobyty
- Akciová společnost x státní vlastnictví

### **Další dobrovolné úkoly k tématu:**

- Zhodnoťte význam vybraného státu v historii lázeňství ( např. Turecko, Japonsko, Čína, Thajsko) a jaké prvky do lázeňství přinesl.
- Napište esej na téma „Proč některé státy mají nulovou či minimální historii v oblasti lázeňství“? Vyberte si konkrétní destinaci v Evropě.
- Zhodnoťte význam lázeňství v České republice z historického hlediska oproti našim sousedním státům.
- Najděte informace o významných osobnostech českého lázeňství v historii a zhodnoťte jejich význam ve vztahu k současnosti.
- Vyhledejte informace k historii našich nejvýznamnějších lázní Karlových Varů.

### **Správné odpovědi k úkolům 1 - 3:**

Úkol č. 1: N, P, N, N, N

Úkol č. 2: Volného času lidí. Zdravotní pojišťovna. Německo. Vrcholné období. Majetkovlastnické vztahy

Úkol č. 3: Nástup komunistické strany, převod do soukromého vlastnictví, společenské uznání (módnost), samoplátceky hrazení pobyty, společnost založená na vlastnictví akcií různorodých akcionářů x společné vlastnictví založené na centrálním plánování

### **3. kapitola: Základní pojmy ve vztahu k lázeňství a wellness**

#### **Studijní cíl:**

- Osvojit si základní pojmy a souvislosti s lázeňstvím a wellness spojené, aby bylo možné navázat problematikou managementu v této oblasti
- Osvojit si základní vztahy mezi lázeňstvím a wellness

#### **Klíčová slova:**

Lázeňská péče, místo, statut, přírodní léčivé zdroje, indikační seznam, léčebny, legislativa

#### **Úvod**

Lázeňské místo má svá specifika spojené s přírodními léčivými zdroji, které mají pozitivní účinek na náš organismus. Lázeňský proces obsahuje důležité pojmy a postupy, které spolu souvisejí a bez jejich pochopení lze těžko aplikovat zásady managementu na lázeňství.

#### **Studijní text**

Použijte literaturu:

KNOP, K., (1999). *Lázeňství - ekonomika a management*. Praha: Grada 1999.

ATTL, P., NEJDL, K., (2004). *Turismus I*. Praha: VŠH, 2004.

Ministerstvo práce a soc. věcí. *WELLNESS v ČR*. Praha: Evropský sociální fond 2008.

#### ***3.1 Základní pojmy spojené s lázeňstvím***

Lázeňská péče

Péče se zdravotními účinky na lidský organismus poskytovaná v léčebných lázních, charakterizovaná především využitím přírodních léčivých zdrojů a dalších léčebných faktorů a metod převážně fyzikální povahy.

Lázeňská péče se poskytuje výběrovým osobám, jejichž zdravotní stav to vyžaduje. Seznam nemocí a délku léčebné doby stanovuje Ministerstvo zdravotnictví po projednání s ministerstvem práce a sociálních věcí.

Lázeňské místo

Území, na kterém jsou zřízeny léčebné lázně a které je za lázeňské místo prohlášeno vládou na návrh ministerstva zdravotnictví. Prohlášení není nutné, je-li místo již z historie lázněmi uznáno, má dlouholetou lázeňskou tradici.

## Lázeňský statut

V tomto statutu se blíže vymezí rozsah lázeňského území a stanoví se v něm patřičná ochranná opatření v lázeňském místě a podmínky zajišťující řádné provádění lázeňské péče. Zejména se zde určuje opatření související s výstavbou a rozvojem lázeňského místa a stanoví se, která činnost a jakým způsobem se v lázeňském místě omezuje, zakazuje a jaká zařízení se v něm nesmějí zřizovat.

## Přírodní léčivé zdroje

Přírozeně se vyskytující vydatné zdroje vod, peloidů, plynů, které pro své chemické složení, fyzikální vlastnosti a stálé, vědecky prokázané účinky lze využívat k léčebným účelům.

Do přírodních léčivých zdrojů zahrnujeme též pozitivní klima.

## Indikační seznam

Ministerstvo zdravotnictví stanoví na základě zákona 48/1997 Sb. v tomto seznamu nemocí, u nichž lze lázeňskou péči poskytnout, indikační předpoklady, odborná kritéria pro poskytnutí lázeňské péče u jednotlivých nemocí, délka léčebného pobytu a indikační zaměření lázeňských míst.

## Lázeňské léčebny (domy)

Jsou odborné léčebné ústavy, které poskytují nemocným speciálně zaměřenou ústavní i ambulantní léčebnou péči. K léčbě nemocných se využívá především přírodních léčivých zdrojů nebo klimatických podmínek. Lázeňské léčebny a další zařízení se mohou sdružovat do lázeňských podniků. Lázeňská péče o děti se zpravidla poskytuje ve specializovaných lázeňských léčebnách. Lázeňské léčebny se většinou specializují na jeden nebo více oborů podle indikačního zaměření.

## Legislativní rámec lázeňství

Tvoří jej zákon č 20/1966 Sb. o péči o zdraví lidu, v aktuálním znění, zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, v aktuálním znění, vyhláška ministerstva zdravotnictví ČR č. 58/1997 Sb., kterou se stanovuje indikační seznam pro lázeňskou péči o dospělé, děti a dorost, vyhláška ministerstva zdravotnictví ČR č.242/1991 Sb. o soustavě zdravotnických zařízení zřizovaných okresními úřady a obcemi v aktuálním znění.

Vlastní návrhová činnost lékaře, jakož i schvalování a objednávání lázeňské péče dospělých, dorostu a dětí se realizuje pomocí sedmidílného tiskopisu „Návrh na lázeňskou péči“ (VZP-15/1992).

Zdravotně orientovaný cestovní ruch

Obsahuje dvě důležité oblasti:

- lázeňský turismus, který je realizován jednak komplexní lázeňskou léčbou využívající přírodní léčivé zdroje a jednak pobyty zaměřenými na léčení nemocí, následků nemocí a celkovou rekonvalescenci, na prevenci a předcházení nemocem a jiným nepříznivým stavům lidského organismu. Může být realizován jedině v místě výskytu přírodních léčivých zdrojů.
- zdravotní turismus, který je zaměřen na prevenci, relaxaci, celkovou obnovu fyzických a duševních sil člověka. Rozvíjí se úměrně rostoucímu zájmu jedince o jeho zdraví, změnám životního stylu. Může být realizován kdekoliv v místech s přívetivým prostředím a vhodnou vybaveností. Dynamickým podtypem je wellness.

Wellness

Chápeme jako soubor programů a uvědomělého chování jednotlivce zaměřeného na celkové uvolnění jeho organismu a vytváření pocitu pohody a pozitivních nálad.

Wellness jsou různorodé činnosti uvádějící do souladu tělo, mysl a duši. Zahrnují především 5 hlavních okruhů: fitness, správnou výživu, zvládnutí stresu, osobní návyky a optimistický přístup k životu.

Na rozdíl od lázeňské péče nemusí být wellness aktivity spojeny s výskytem přírodních léčivých zdrojů, nemusí být spojeny s odborným personálem medicínského charakteru, netěší se přímé podpoře státu jako lázeňství.

Vztah lázeňství a wellness

Ekonomické teorie přísně oddělují lázeňství a wellness aktivity, avšak v ekonomické praxi jsou wellness procedury přirozeným doplňkem téměř všech lázeňských pobytů.

U lázeňství existuje mnoho názorů na léčebné účinky lázní (od názorů, že lázně nahrazují farmakoterapii, přes doléčovací funkci až po skeptické názory, že lázně jsou víceméně společenskou, nikoliv medicínskou záležitostí). Stejně tak se různí názory na význam wellness aktivit. V každém případě wellness zaznamenává v dnešní době nebývalý boom.

## **Shrnutí kapitoly**

Důležité pojmy lázeňství a wellness v základním nastínu jsou důležitým východiskem pro další souvislosti spojené s následujícími kapitolami. Důležité je vždy pochopení vztahu a rozdílnosti lázeňství a wellness.

Pojmy a vztahy k zapamatování:

Lázeňská péče, lázeňské místo, lázeňský statut, přírodní léčivé zdroje, indikační seznam, lázeňská léčebna, zdravotně orientovaný cestovní ruch, lázeňský turismus, zdravotní turismus, wellness, hlavních 5 prvků wellness, rozdíl wellness a lázeňství, vztah lázeňství v ekonomické teorii a praxi

## **Úkoly k zapamatování a procvičení**

### **1. Uveďte, zda jde o pravdivý (P) či nepravdivý (N) výrok /5 bodů/:**

- a) Lázeňské místo je totéž jako pojem lázeňský statut.
- b) Wellness aktivity zahrnují především fitness, správnou výživu, zvládnutí stresu, správné návyky, pozitivní přístup k životu.
- c) Poskytovatelé lázeňské péče, stejně tak wellness procedur by měli usilovat o harmonii, symbiózu těla, ducha a mysli svých klientů.
- d) Indikační seznam je důležitým dokumentem pro vymezení potřeby lázeňské péče občana. Kromě jiného obsahuje souhrn lázeňských míst s přehledem indikací a doporučujícím počtem dní pro léčbu.
- e) Pro provozování lázeňské péče i wellness je vždy nutný odborný personál s lékařským zaměřením.

### **2. Doplňte vhodné výrazy /5 bodů/:**

- a) Přírodní léčivé zdroje představují \_\_\_\_\_.
- b) Ochranná opatření v lázeňském místě zahrnuje kromě jiného lázeňský \_\_\_\_\_.
- c) Návrhová činnost lékaře, schvalování a objednávání lázeňské péče je obsažena v sedmidílném tiskopisu \_\_\_\_\_.
- d) Lázeňská péče se poskytuje \_\_\_\_\_, jejichž stav to vyžaduje.
- e) Zdravotně orientovaný cestovní ruch zahrnuje \_\_\_\_\_.

### **3. Vysvětlete pojmy /5 bodů/:**

- a) Lázeňská péče
- b) Indikační seznam
- c) Přírodní léčivé zdroje
- d) Wellness
- e) Zdravotně orientovaný cestovní ruch

### **Další dobrovolné úkoly k tématu:**

- a) Vyhledejte více definic wellness, uveďte autory a srovnajte je po obsahové stránce.
- b) Vyhledejte víkendové wellness pobyty ve dvou lázeňských místech a srovnajte je.
- c) Najděte na internetu počet a názvy lázeňských míst v České republice.
- d) Lázeňské léčebny jsou též výjimečně státní. Vyhledejte nějakou a uveďte její program.
- e) Vyberte si určitou indikaci a zjistěte, v jakých lázeňských místech se jí věnují.



### **Správné odpovědi k úkolům 1 - 3:**

Úkol č.1: N, P, P, P, N

Úkol č. 2: Vody, peloidy, plyny, klima. Lázeňský statut. Návrh na lázeňskou péči.

Výběrovým osobám. Lázeňský turismus a zdravotní turismus

Úkol č. 3: Pojmy jsou obsaženy srozumitelně ve výkladové části této kapitoly

## **4. kapitola: Přírodní léčivé zdroje**

### **Studijní cíle:**

- Znat základní přírodní léčivé zdroje

- Pochopit význam přírodních léčivých zdrojů pro lázeňství a způsoby jejich využití

### **Klíčová slova:**

Vody, peloidy, plyny, klima

### **Úvod**

Přírodní léčivé zdroje jsou nenahraditelným a základním prvkem lázeňské péče. Jejich definice a ochrana je právně podchycena zákonem č. 20/1966 Sb., stejně tak povinnosti orgánů a organizací ve vztahu k jejich zachování a ochraně.

### **Studijní text**

Použijte literaturu:

BURACHOVIČ, S., WIESER S., (2004). *Encyklopedie lázní a léčivých pramenů v Čechách, na Moravě a ve Slezsku*. Praha: Libri 2001.

KNOP, K., (1999). *Lázeňství - ekonomika a management*. Praha: Grada 1999.

*Zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu*, v aktuálním znění.

KŘÍŽEK, L., (2002). *Dějiny lázeňství*. Praha: Libri 2002.

#### **4.1 Vymezení přírodních léčivých zdrojů**

Za přírodní léčivé zdroje lze prohlásit zdroje přirozeně se vyskytujících vod a plynů, jakož i ložiska přirozeně se vyskytujících rašelin, slatin, bahen a jiných zemin, pokud příznivě působí na lidské zdraví, takže je možné je použít k léčebným účelům. Přírodní zdroj prohlašuje za léčivý ministerstvo zdravotnictví, které též rozhoduje o jeho využití. Přírodní léčivé zdroje a zdroje přírodních minerálních vod stolních jsou ve vlastnictví státu. K ochraně přírodních léčivých zdrojů stát stanovuje ochranná pásma, která vymezují či omezují hospodářskou činnost, která by mohla přírodní léčivý zdroj ovlivnit či znehodnotit.

Před schválením územních plánů, vydáním územních rozhodnutí a stavebních povolení dotýkajících se lázeňského místa nebo ochranného pásma musí příslušné orgány na základě odborného posudku zvážit či zastavit tyto aktivity v závislosti na obsahu posudku činěném státním inspektorem.

K základním přírodním léčivým zdrojům patří minerální vody, peloidy, plyny, klima.

#### **4.2 Minerální vody**

Členění základní

- Minerální vody > 1g/l
- Termální vody > 20°C
- Radonové vody > 1,5 kBq/l(becquerely)

Členění podle obsahu látek

- Prosté kyselky
- Zemité kyselky, teplé i studené
- Alkalické vody teplé i studené
- Slané vody (studené i teplé)
- Síranové (sulfatické) vody
- Železnaté a železité vody
- Vody zvláštního složení - arzen, kobalt
- Radioaktivní vody

Využití vod v lázeňství - příklady

- Celková koupel
- Částečná koupel
- Výplach tělních tekutin
- Inhalace
- Pitná terapie
- Hydroterapie
- Hydrokineziterapie

#### **4.3 Peloidy**

- Humolity
- Rašeliny (čistá, suchopýrová, blatnicová)
- Slatiny (prostá – největší rozsah použití, sirno-železitá)

- Slatinné zeminy
- Bahna  
Prostá  
Zřidelní sycená minerální vodou  
Slaná

Vužití peloidů v lázeňství - příklady

- Peloidní zábaly (lokální, celkové)
- Peloidní koupele

#### **4.4 Plyny**

Kysličník uhličitý (CO<sub>2</sub>)

Využití CO<sub>2</sub> v lázeňství - příklady

- Uhličitá koupel vodní
- Uhličitá koupel plynná
- CO<sub>2</sub> do podkoží (plynové injekce)

#### **4.5 Klima**

Klima je souhrn fyzikálních vlastností ovzduší měřený a charakterizovaný v určitém časovém úseku (teplota, tlak, množství ozónu, množství slunečního záření, vlhkost, množství alergických látek, síla větru, atd.).

Typy klimatu

- Nížinné = sedativní
- Podhorské = mírně dráždivé
- Horské, vysokohorské = dráždivé
- Přímořské

Využití klimatu v lázeňství - příklady

- Aeroterapie - pohyb na vzduchu a cvičení
- Helioterapie - léčba slunečním zářením
- Speleoterapie - pobyt v jeskyních
- Thalassoterapie - léčba mořskými koupelemi

Další přírodní zdroje - příklady:

Písek Řasy Kameny Rostliny Byliny Jehličí

(Zvláštností je též využívání vína, piva, ryb, čokolády atd. k zvláštním procedurám).

### **Shrnutí kapitoly**

Kapitola je stručným výčtem přírodních léčivých zdrojů a jejich využití v lázeňství.

Způsobů využití přírodních léčivých zdrojů v praxi je široká škála a jsou poměrně specifické v závislosti na daném lázeňském místě.

Pojmy a vztahy k zapamatování:

Přírodní léčivé zdroje, vody - druhy a využití v lázeňství, peloidy - druhy a využití v lázeňství, plyny - CO<sub>2</sub> a využití v lázeňství, klima - druhy a využití klimatu v lázeňství, zvláštní přírodní zdroje a procedury

### **Úkoly k zapamatování a procvičení**

#### **1. Uveďte, zda jde o pravdivý (P) či nepravdivý (N) výrok /5 bodů/:**

- a) Přírodní léčivé zdroje se nacházejí výhradně v horských a podhorských oblastech.
- b) Wellness procedury lze realizovat i bez přítomnosti přírodních léčivých zdrojů.
- c) Ke skupině peloidů patří humolity, rašeliny, slatiny, slatinné zeminy a bahna.
- d) Klima je též důležitým přírodním faktorem pro obnovu sil člověka v kontextu lázeňství.
- e) Helioterapie je léčba mořskými koupelemi s aktivním využitím různých produktů moře.

#### **2. Doplňte vhodné výrazy /5 bodů/:**

- a) Kromě přímořského klimatu rozlišujeme klima \_\_\_\_\_.
- b) Termální vody musí mít teplotu více než \_\_\_\_\_.
- c) Slatiny jsou nejvíce používány prosté, méně často též \_\_\_\_\_.
- d) Ochranná pásma ve vztahu k lázeňství vymezují \_\_\_\_\_.
- e) Příkladem využití CO<sub>2</sub> v lázeňství je \_\_\_\_\_.

#### **3. Vysvětlete pojmy /5 bodů/:**

- a) Léčivý plyn
- b) Ochranné pásmo
- c) Inhalace
- d) Speleoterapie
- e) Mírně dráždivé klima

#### **Další dobrovolné úkoly k tématu:**

- a) Vyhledejte na internetu 3 lázeňská místa v České republice a zjistěte, jaké přírodní léčivé zdroje využívají a k jakým konkrétním procedurám.
- b) Vyberte si některý z tzv. dalších přírodních zdrojů, uveďte v jaké destinaci se využívají a jaký je jejich komerční prospěch.
- c) Popište detailněji některou z položek uvedenou v kapitole 4.2 - 4.5 z hlediska složení a možností využití v lázeňství.
- d) Prostudujte lázeňský zákon a uveďte, jaká témata (kapitoly)řeší.

e) Popište Vámi využitou proceduru v praxi ve vztahu k lázeňské tématice, motivaci k jejímu užití, klady a záporny průběhu výkonu dané procedury. V případě, že jste neabsolvovali dosud žádnou proceduru tohoto charakteru, uveďte jakou preferujete v budoucnu a proč.

### **Správné odpovědi k úkolům 1 - 3:**

Úkol č. 1: N, P, P, P,N

Úkol č. 2: Horské, podhorské, nížinné. 20 stupňů Celsia. Sirno-železité. Upravují provoz hospodářské činnosti na lázeňském území a v jeho bezprostředním okolí. Uhličitá koupel vodní či plynná, plynová injekce do podkoží

Úkol č. 3: CO<sub>2</sub>. Ochranné území lázeňského prostoru, které zamezuje či omezuje hospodářskou činnost. Vdechování organismu prospěšných látek léčebného charakteru. Léčba v prostředí jeskyní. Podhorské klima

## **2. modul = 4 hodiny**

### **1.3 Průvodce studiem modulu „Specifika služeb v oblasti lázeňství“**

Modul tvoří čtyři tématické okruhy:

5. Léčebná péče
6. Stravovací a ubytovací služby v lázních
7. Kulturně společenské služby a komerční aktivity lázní
8. Marketing lázeňských služeb

Výklad vychází z učebnice KNOP, K., (1999). *Lázeňství - ekonomika a management*. Praha: Grada 1999.  
JAKUBÍKOVÁ, D., (2009). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada 2009.  
ORIEŠKA, J., (2010). *Služby v cestovním ruchu*. Praha: Idea Servis 2010.

### **5. kapitola: Léčebná péče**

#### **Studijní cíle:**

- Klasifikovat druhy léčebně lázeňské péče
- Pochopit hlavní atributy lázeňského léčebného programu
- Umět kvalifikovat hlavní léčebné metody balneoterapie

#### **Klíčová slova:**

Ústavní a ambulantní péče, diagnostika, lázeňský léčebný program, metody balneoterapie

#### **Úvod**

Z hlediska systematického pohledu na lázeňskou problematiku je důležité pochopit hlavní druhy lázeňské péče a jednotlivé lázeňské metody aplikované na základě využívání přírodních

léčivých zdrojů. Lázeňské léčebné programy a lázeňské metody jsou základem úspěšného pochopení procesů v lázeňství pro management na všech stupních.

### **Studijní text**

Použijte literaturu:

DĚDINA, J., (2004). *Management, organizování a ekonomika lázeňství*. Praha: VŠ-CRHL 2004.  
KNOP, K.(1999). *Lázeňství - ekonomika a management*. Praha: Grada 1999

#### ***5.1 Ústavní péče***

Hlavními dvěma formami kategorizovanými z hlediska pobytu v lázních je péče ústavní a péče ambulantní. Péče ambulantní je spojena s léčebným pobytem pacienta v lázních (tedy i se službami ubytovacími, stravovacími a jinými). Péče ambulantní je charakterizována pouhým docházením na léčebnou péči (diagnostiku a terapii) do lázeňských léčebných zařízení, s ubytováním a stravováním mimo lázeňská zařízení a podobně jako u ústavní péče se stanovenou strukturou léčebné péče. Dále se budeme věnovat pouze péči ústavní, jejichž hlavní rysy jsou:

- a) Komplex léčebných, ubytovacích a stravovacích služeb je zajišťován z jednoho místa a provázaně. Pobyt obsahuje vstupní, průběžné a výstupní lékařskou prohlídku. Terapie -rozpis procedur a další komponenty léčebné péče jsou logicky propojeny v rámci stanovené doby pobytu, která je v ČR obvykle 21 - 28 dní.
- b) Pacient přichází do lázeňského zdravotnického zařízení s tzv. hlavní diagnózou, popř. s vedlejšími diagnózami. Tento fakt lázeňský lékař objektivizuje vstupní lékařskou prohlídkou a předepíše dávky komplexní léčebné péče. Hromadný předpis procedur je rozpracován na dny a pracoviště.
- c) Pacientovi je předepsán i režim stravovací, tj. zpravidla vyčlenění určitého typu lázeňské diety. Dietologie je samostatná problematika mimo tento rámec studijní podpory.
- d) Pacient je v lázeňském režimu od svého přijetí až po ukončení léčby a opuštění lázní. Tento režim je volnější než režim nemocniční a v něm jsou od příchodu pacienta až po odchod vyhodnocovány parametry zdravotního stavu pacienta. O výsledcích lázeňské léčby je zpracována lékařská zpráva pro ošetřujícího lékaře.

Jak se člověk dostane z hlediska procedurálního do ústavní lázeňské péče?

Potencionální pacient navštíví svého praktického lékaře, který na základě zdravotního stavu a obtíží navrhne léčbu na náklady zdravotního pojištění. - vystaví tzv. návrh.

Návrh na lázeňskou péči hrazenou z prostředků veřejného zdravotního pojištění vypíše praktický lékař na návrh odborného lékaře nebo ošetřující lékař při hospitalizaci, event. doporučující lékař.

Tento lékař vybírá typ léčby, doporučuje místo léčby a vyznačuje pořadí naléhavosti (1 - 6 měsíců do nástupu).

Typy léčby

**Příspěvková péče:** Zdravotní pojišťovna proplácí pouze léčbu ve sjednaném smluvním zařízení. Ubytování a stravu si pacient zajišťuje sám. V případě ambulantní péče může dojíždět z domova.

**Komplexní péče:** Pojišťovna proplácí ubytování, stravu i léčbu, v případě potřeby i doprovod (ve smluvním zařízení a standardu). Tento typ péče je poskytován v rámci pracovní neschopnosti.

Návrh je odeslán lékařem příslušné pojišťovně, jejíž revizní lékař posoudí návrh a určí typ léčby, místo léčby, může návrh vrátit k doplnění či zamítnout. V případě zamítnutí návrhu si pacient musí hledat samoplátecký pobyt na komerčním principu v době volna.

## **5.2 Diagnostika (vyšetřovací metody)**

Základem diagnostiky je komplex běžných lékařských vyšetření v ordinaci, doplněný některými diagnostickými výkony - např. v laboratořích. Problémem je duplicita vyšetření a tím růst nákladů. V rámci vyšetřovacích postupů je také nezbytné kvantifikovat sledované parametry z hlediska účinků léčby, složení krve, tlak, tep apod. Tyto parametry se subjektivními potížemi jsou podkladem pro další lázeňskou péči, doporučení k další terapii.

## **5.3 Terapie (lázeňské terapeutické postupy)**

Jde o speciální léčebné výkony dle indikací s respektováním hlavních a vedlejších diagnóz a zjištěných kontraindikací. Pro léčení v lázeňství jsou typické postupy v souhrnu nazývané balneoterapie.

Moderní lázeňský léčebný komplex obsahuje:

- základní léčbu přírodními léčivými zdroji
- kombinovanou léčbu fyzikálními a rehabilitačními metodami, dietou, medikamenty, psychoterapií, vlivem režimu a lázeňského prostředí
- významnou složku edukační
- doplňkové wellness služby

Z ekonomického hlediska lze hodnotit lázeňskou léčebnou péči jako přínos pro snížení pracovní neschopnosti, zlepšení pracovního uplatnění pacienta, jeho kondice, oddálení invalidity, a tím i zlepšení jeho kvality života.

Obecné indikace lázeňské léčby lze rozdělit do tří skupin:

- rehabilitace v lázních
- balneoterapie chronických onemocnění
- prevence v širším slova smyslu

#### **5.4 Vybrané léčebné metody komplexní balneoterapie**

##### a) Pitná kúra minerálními vodami

Zpravidla voda vyvěrá přímo z vývěřů a odběrových míst. Minerální vody vytváří specifiku daného lázeňského místa. Pro pitné kúry platí rozdělení na přímou součást terapie a na doprovodnou součást. Podle složení jsou pitné kúry pro obecný pitný režim (léčebně nevýznamné stolní vody) a pitné kúry uzdravující (vody léčivé). Z hlediska ekonomiky jsou pitné kúry nákladově zanedbatelné, ale vybudování odběrných míst vyžaduje investice.

##### b) Termoterapie

Využívá kinetické energie molekul. Působí kladně - přiváděním tepla do organismu nebo záporně - odváděním tepla. Hlavním médiem pro termoterapii je buď tepelně upravený přírodní léčivý zdroj nebo jsou využívány umělé zdroje - fyzikální zdroje tepla. Hlavní léčebné účinky jsou zahřívání či ochlazování organismu.

##### c) Vodoléčba

Základními aplikacemi vody jsou otěry a omývání, zábaly a obklady, sprchy a stříky, koupele různého druhu (částečné, celkové, vířivé, přísadové, perličkové, parní, sauna, plavání, cvičení v bazénu a podvodní masáže). Z ekonomického hlediska se jedná o nákladné provozy vyžadující odborný personál s přísnými technickými požadavky na „mokré“ provozy.

##### d) Uhličítá terapie

Skupina terapeutických postupů - například uhličité vodní či plynové koupele a podkožní aplikace plynových injekcí. Mechanismus účinků je jednak nespecifický - hydrostatický tlak, jednak specifický - resorpce oxidu uhličitého, celkové biologické reakce.

##### e) Peloidoterapie, parafinoterapie

Zdrojem tepla je peloid vzniklý geologickými pochody a užívaný v kombinaci s vodou k léčebným účinkům. Z ekonomického hlediska jsou tyto metody energeticky i aplikačně náročné.



#### f) Rehabilitace

Je jednou z nejdůležitějších metod s využitím pohybové energie. Jde o pasivní cvičení - s pomocí rehabilitačního pracovníka nebo aktivní cvičení - pod dohledem rehabilitačního pracovníka. Patří sem různá dechová, svalová cvičení, mechanoterapie (pomoc strojů), ergoterapie (léčba prací), terénní pohybová léčba (chodecké a běžecké aktivity). Samostatnou oblastí jsou léčebné masáže - v zásadě jsou hlavní 3 formy - klasická ruční, podvodní a reflexní masáž.

#### g) Elektroterapie a magnetoterapie

Elektroterapie využívá různé typy proudů včetně léčení ultrazvukem, impulzoterapie, laseru apod., magnetoterapie představuje relativně moderní léčebný postup s využitím účinků magnetického pole na lidský organismus. Z technického hlediska jde o nejdynamičtější se rozvíjející metody s nebývalým technickým pokrokem.

#### h) Léčebné inhalace

Metody využívající přírodní léčivé zdroje - minerální a mořské vody s úzkou vazbou na klimoterapii. Úspěšné jsou inhalace na soli bohatých minerálních vod. V praxi jsou využívány plynové pneumatické inhalace - např. vdechování vzduchu bohatého na kyslík, dýchání v přetlakových komorách, s pomocí dýchacích přístrojů atd.

#### i) Fototerapie

Světelné záření na lidský organismus má v přiměřené míře a intenzitě pozitivní účinky. Nejčastější je členění podle částí světelného záření na infračervené záření, viditelné světlo a ultrafialové záření. V současné době je aplikace UV záření velmi běžná v kosmetických provozovnách, často však bez konzultací s lékařem.

#### j) Dietoterapie

Jde o terapii dvojího druhu: dieta jako doprovodná součást jiných terapií nebo dieta s přímou vazbou na diagnózu, např. onemocnění srdce. V lázeňské dietoterapii byl vyvinut racionální systém několika základních diet (kašovitá, urologická, redukční, neslaná atd.).

#### k) Klimatoterapie

Hlavními faktory jsou: tlak vzduchu, teplota, vlhkost a čistota vzduchu, množství srážek, oblačnost, atmosférická elektřina, radioaktivita, slunečné záření atd. Základní typy klimatu jsou tropické, oceánské, pouštní, mírného pásu, polární a arktické. Místní klima je ovlivněno lesy a vodními plochami.

## **Shrnutí kapitoly**

Tato kapitola je stručným přehledem postupů při aplikaci ústavní lázeňské péče a hlavních metod využívaných v lázeňství. Není a nemůže být vyčerpávající vzhledem k rozmanitým terapeutickým metodám naší lázeňské praxe.

Pojmy a vztahy k zapamatování:

Ústavní a ambulantní lázeňská péče, postup přijetí pacienta do ústavní lázeňské péče, komplexní a příspěvková lázeňská péče, diagnostika, terapie a léčebné metody balneoterapie

## **Úkoly k zapamatování a procvičení**

### **1. Uveďte, zda jde o pravdivý (P) či nepravdivý (N) výrok /5 bodů/:**

- a) Ambulantní lázeňská péče je charakterizována docházením na léčebné procedury s finanční podporou zdravotní pojišťovny na procedury a stravování.
- b) Moderní lázeňský léčebný komplex obsahuje základní léčbu přírodními zdroji, kombinovanou léčbu např. rehabilitačními metodami a edukační složku.
- c) Stolní vody zpravidla nemívají hlubší léčebný význam na rozdíl od vod léčivých.
- d) Fototerapie znamená aplikaci světelného záření na lidský organismus, v lázeňství pod dozorem odborného lékaře.
- e) Dietoterapie je součástí elektroterapie a magnetoterapie.

### **2. Doplňte vhodné výrazy /5 bodů/:**

- a) Léčebné inhalace se často vází na \_\_\_\_\_.
- b) Různé typy masáží jsou součástí \_\_\_\_\_.
- c) Hlavními léčebnými účinky termoterapie jsou \_\_\_\_\_.
- d) Uhlíčitě vodní či plynové koupele jsou součástí \_\_\_\_\_ postupů.
- e) Termoterapie působí kladně, tj. přiváděním tepla do těla či záporně, tj. \_\_\_\_\_.

### **3. Vysvětlete pojmy /5 bodů/:**

- a) Diagnostika
- b) Dietoterapie
- c) Zdravotně edukační složka programu
- d) Peloid
- e) Rehabilitace

### **Další dobrovolné úkoly k tématu:**

- a) Vyhledejte na internetu konkrétní lázeňské místo a uveďte specifické procedury, které nebyly zmíněny v této kapitole. Zhodnoťte jejich význam společenský a medicínský.
- b) Určete lázeňská místa v Česku i Evropě, kde se aktivně využívají peloidy.
- c) Charakterizujte vybranou českou destinaci z hlediska klimatu a jeho vlivu na organismus.
- d) Napište esej na téma UV záření v komerčních kosmetických provozovnách.
- e) V konkrétním komerčním zařízení vyhledejte a popište materiálně technické vybavení moderní doby sloužící k obnově lidského organismu s módním dopadem na zákazníky.

### **Správné odpovědi k úkolům 1 - 3:**

Úkol č. 1: N, P, P, P, N

Úkol č. 2: Klima. Rehabilitace. Ohřívání či ochlazování organismu. Terapeutických. Odvodem tepla z organismu

Úkol č. 3: Vyšetřovací metoda. Racionální systém diet. Omezování nesprávných návyků. Přírodní látka vzniklá přírodními pochody. Metoda s využitím pohybové energie člověka

## **6. kapitola: Stravovací a ubytovací služby v lázních**

### **Studijní cíle:**

- Vymezit specifika stravovacích a ubytovacích služeb v lázních
- Vymezit základní typy ubytovacích zařízení a formy stravování

### **Klíčová slova:**

Typ ubytovacího zařízení, režimové stravování

### **Úvod**

Vynikající lázeňská péče sama o sobě nestačí. Musí být podložena také kvalitním ubytováním a stravováním, aby lázeňský klient - ať už na bázi komplexní, příspěvkové či samoplátecké péče - měl celkový pozitivní obraz o lázeňském pobytu, který absolvuje.

### **Studijní text**

Použijte literaturu:

DĚDINA, J., (2004). *Management, organizování a ekonomika lázeňství*. Praha: VŠ-CRHL 2004.  
KNOP, K., (1999). *Lázeňství - ekonomika a management*. Praha: Grada 1999.  
HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H., (2008). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press 2009.

### **6.1 Ubytovací služby**

Základními typy ubytovacích zařízení v lázeňském místě jsou lázeňské léčebny (domy), lázeňské hotely, penziony, ubytovny, campinky a ubytování v soukromí. Lázeňské léčebny (domy) již byly vysvětleny v kapitole 3.1. Ostatní formy ubytování jsou prioritně také zaměřeny na lázeňského klienta, který přijel realizovat lázeňskou péči, ale mají více komerční charakter, tj. jsou přizpůsobeny i klientům samoplátcům.

V souladu s komplexní lázeňskou péčí je uplatňován režimový pobyt. V poslední době dochází k většímu uvolnění těchto režimů spojených s otázkou vybavení, návštěv, uzavírání ubytovacích zařízení apod.

Ubytovací služby musí nabízet celou škálu hotelových služeb, obohacenou o služby ošetrovatelské péče (služby zdravotního personálu, speciálně vybavené pokoje pro akutní

stavy). V pokojích lázeňských domů a hotelů bývá signalizace pro zdravotnický dozor. Tyto služby musí ve svém komplexu zajistit:

- administrativní služby (příjem pacienta, umístění, informace)
- hospodářsko-sanitární ubytovací služby (vybavení pokoje, úklid a výměna prádla tzv. housekeeping, zajištění provozu hotelových a ostatních ubytovacích kapacit)
- kulturní a společenské služby, recepce, denní tisk, telefonické spojení, prodej suvenýrů, směnárenskou činnost apod.

Nutno podotknout, že pojišťovny v rámci komplexní lázeňské péče hradí ubytování, ale na standardní úrovni - nadstandardní služby (např. jednolůžkový pokoj) si musí klient připlatit.

## **6.2 Stravovací služby**

Jsou vedle lázeňské služby a ubytovací třetí rozhodující složkou, kterou klient lázní hodnotí. I zde platí, že přísné spojení režimových ubytovacích pobytů s léčením a dietním stravováním se dostává do volnějších vztahů. Cílem je dnes spokojený zákazník, což lze zajistit jeho větší svobodnou volbou.

V současné době by měly stravovací služby plnit následující úkoly:

- administrativní, tj. předepsání diety a rozpis pacientovy stravy dle této diety
- hospodářsko-sanitární, tj. vybavení jídelen, čistota a kvalita servírovacích předmětů
- konzumní, tj. systém výdeje stravy, servírování, donáška jídla nemocným pacientům, doplňkové výběrové formy stravování, salátové bufety apod.
- edukační, tj. poradenská a výchovná činnost dietních sester a lékařů dietologů

Z pohledu vlastní realizace stravování v lázních jde o následující zásady, postupy a principy:

Režimové stravování v lázeňských domech a hotelích

a) Pacient si z dietních lístků vybírá v rámci své diety dané jídlo, základní celodenní stravování je využíváno především u pacientů s komplexní lázeňskou péčí. Převažuje obsluha u stolu, v posledních letech sílí bufetová forma.

b) Celodenní strava je v českých poměrech tradičně rozdělena na snídani, oběd a večeři, upouští se od svačinových pokrmů.

c) Pro všechny pacienty je nabídka hlavních druhů jídel ve struktuře a kvalitě podobná volnějším formám diet a nabízí relativní volnost výběru.

d) Jako doplňková forma jsou stále v jídelnách k dispozici nádoby s nápoji a salátové bufety k samoobslužnému provozu.

e) Jídelny bývají odděleny pro různé dietní kategorie lázeňských hostů, stravovacích kultur či typu lázeňské péče.

Restaurační stravování nerezimové

a) Je často realizováno jako samostatný, většinou i veřejnosti přístupný provoz napojený na stejnou kuchyni jako režimové stravování.

b) Tyto restaurační provozy jsou svým charakterem totožné s běžnými restauracemi s rozlišením (dle živnostenského zákona) na restaurace, bary, kavárny apod., jsou tedy povinně vybaveny jídelními a nápojovými lístky.

c) I zde jde dbáno na hygienu a úroveň vybavení, nesmí zde být hluk, opilí lidé. Často zde hraje živá hudba, v posledních letech však bývá v těchto zařízeních běžné, že se povoluje kouření.

Ostatní stravovací a jiné provozy

a) Kavárny, bary, cukrárny apod. k příjemnému trávení volného času klientů lázní.

b) Často jsou doprovodným fenoménem pekárny tradičních lázeňských oplatek, kiosky s pamlsky a lahůdkářským sortimentem. Klient lázní by však měl mít v sobě morální disciplínu ve vztahu k předepsané dietě.

Z ekonomického hlediska představují pro provozovatele lázní stravovací služby nemalou zátěž vzhledem k materiálové (surovinové) a energetické náročnosti. Důležitý je správný poměr režimových a nerezimových zařízení, optimální počet zaměstnanců atd.

Z hlediska aktivit cestovního ruchu v rámci přípravy balíčků služeb a inovovaných produktů je možno v lázních nabízet zajímavé regionální speciality včetně sortimentu vín. Pro ČR je typické pivovarnictví. Navíc je možné doplňovat tyto nabídky aktivními programy (návštěva pivovaru, večer s folklórním souborem apod.).

### **Shrnutí kapitoly**

Ubytování a stravování je stejně důležitým atributem v oblasti lázeňských služeb jako samotná lázeňsko-léčebná funkce. Kvalita materiální i obsahově programová určuje spokojenost lázeňského hosta a tudíž i poptávku po konkrétním lázeňském místě.

Pojmy a vztahy k zapamatování:

Formy ubytování, režimové a nerezimové stravování
---

## Úkoly k zopakování a procvičení

### **I. Uveďte, zda jde o pravdivý (P) či nepravdivý (N) výrok /5 bodů/:**

- V lázeňských místech najdeme pouze režimová nekuřácká stravovací zařízení.
- V jídelnách lázeňských domů nalezneme obsluhovou i bufetovou formu stravování.
- Dietní systém vyžaduje osobní disciplínu klienta lázní a jeho dodržování často i po skončení lázeňského pobytu.
- Diety mají nevýhodu pouze jednoho menu v daný den.
- Komerční ubytovací zařízení v lázních by měla zohledňovat lázeňsko-léčebné potřeby potencionálních klientů lázní, aby ekonomicky uspěla.

### **2. Doplňte vhodné výrazy /5 bodů/:**

- Provozovatelé privátních komerčních ubytovacích a stravovacích zařízení musí splňovat pro svůj vznik a působení podmínky \_\_\_\_\_ zákona.
- Nadstandardní požadavek na ubytování může být ze strany klienta například \_\_\_\_\_.
- Úpravu stravy vzhledem k dané indikaci klienta lázní stanovují \_\_\_\_\_.
- Stravovací služby musí plnit funkci administrativní, hospodářsko-sanitární, konzumní a \_\_\_\_\_.
- Stravovací služby představují pro provozovatele zátěž \_\_\_\_\_.

### **3. Vysvětlete pojmy /5 bodů/:**

- Housekeeping
- Ostatní stravovací prostory
- Administrativní úkol stravovacích služeb lázní
- Komerce
- Režimové stravování

### **Další dobrovolné úkoly k tématu:**

- Specifikujte konkrétní dietní režim ve vámi vybraném lázeňském místě -vyhledejte oprávněnou osobu (spojte se telefonicky s dietologem či ho oslovte e-mailem) u určité indikace a poreferujte o specifikách dané diety.
- Napište esej na téma „Bufetový servis - jeho výhody a nevýhody pro provozovatele a klienta“.
- Vyberte si obecně určitý typ stravovacího zařízení (cukrárna, bar) a vyhotovte jednoduchý dotazník pro klienta lázní, co od tohoto zařízení očekává pro uspokojení svých potřeb.
- Vyhledejte internetovou formou odborné předpoklady pro práci dietologa v lázních.
- Vyhledejte, nastudujte a formou krátké seminární práce napište hlavní zásady v našem pohostinství týkající se kouření (včetně specifik v lázních).

### **Správné odpovědi k úkolům 1 - 3:**

Úkol č. 1: P, P, P, N, P

Úkol č. 2: Živnostenského. Jednolůžkový pokoj. Dietologové. Edukační. Materiálovou a energetickou

Úkol č. 3: Úklid, výměna prádla. Bary, kavárny, cukrárny apod. Stanovit dietní režim a rozepsat ho. Komerce - obchod s cílem zisku. Stravování omezené, zpravidla dietní

## **7. kapitola: Kulturně společenské služby a komerční aktivity lázní**

### **Studijní cíle:**

- Posoudit význam kulturně společenských služeb pro klienta lázní
- Určit význam komerčních aktivit pro majitele a provozovatele lázeňských zařízení
- Charakterizovat jednotlivé typy komerčních aktivit

### **Klíčová slova:**

Kulturně společenské služby, komerční aktivita

### **Úvod**

Nedílnou součástí mozaiky všech služeb poskytovaných v lázeňství jsou kulturně společenské služby. Pacient kromě kvalitní léčebné péče, ubytování a stravování na úrovni moderní doby, přivítá též rozmanité možnosti trávení volného času v lázních, které mu nabídne lázeňské zařízení zpravidla prostřednictvím kulturního referenta. Důležitým doplňkem je možnost aktivit kulturního, sportovního a zábavního charakteru i vně lázeňského zařízení při respektování lázeňského režimu klienta lázní. Neméně důležité jsou sportovní aktivity.

Lázeňská zařízení z ekonomického hlediska musí též zvažovat a připravovat nabídky komerčního charakteru, tj. pro lidi, kteří nejsou lázeňskými pacienty. Zlepšují jim tak kvalitu jejich života, ale především posilují své tržby a využívají na maximum svou materiálně-technickou základnu a fond pracovní doby svých zaměstnanců. Lázně musí využít svou konkurenční výhodu pro provádění incentivní, kongresové, konferenční a festivalové turistiky. Kvalitní komerční zaměření je soustředěno nejen na jednotlivce, ale též kolektivy.

### **Studijní text**

Použijte literaturu:

JAKUBÍKOVÁ, J., (2009). <i>Marketing v cestovním ruchu</i> . Praha: Grada 2009. KNOP, K.,(1999). <i>Lázeňství - ekonomika a management</i> . Praha: Grada 1999.
--

#### ***7.1 Kulturně společenské a sportovní aktivity***

Lázeňský pobyt byl a je synonymem pro klid, pohodu, odpočinek, ale i komunikaci a vyžití, příjemné strávení volného času.

Kulturní a společenské – lázeňská knihovna, kino, výstavy, hostující soubory (divadla, hudební produkce), taneční večery, salóny krásy, přednášky různých odborníků na zdravotní témata či cestování, výlety do okolí, kasino, apod. Večery společenských aktivit klientů s cílem komunikovat, bavit se, uvolnit se po psychické stránce.

Sportovní – minigolf, bowling, plavání v bazénu, kuželky, venkovní šachy, výlety po okolí (tracking, nordic walking), tenisové kurty, výjezdy se sportovní tematikou, cyklistika, jízdy na koni, loďkách, míčové hry, squash, stolní tenis atd.

Všechny aktivity tohoto typu lze zařadit do oblasti psychoterapie, pokud posílí klid a uvolnění psychiky pacienta v souladu s jeho zdravotním stavem.

## **7.2 Komerční aktivity lázní**

Jak už bylo naznačeno v úvodu, pro management lázní a lázeňských míst se nabízí všechny možnosti provozování balíků služeb všech typů cestovního ruchu. Právě pro tyto ekonomicky a společensky a referenčně vhodné aktivity cestovního ruchu je v lázních bohaté a komfortní zázemí. Tato šance lázní souvisí s následující kapitolou marketing. Z hlediska komplexnosti je nutné počítat s prostorovými požadavky na tuto činnost - konferenční sály a salonky, kvalitní ozvučení, počítače, faxy, kopírky, sportovně-wellnessové prostory technicky a esteticky přizpůsobené nárokům moderního klienta. Při dobrém marketingu se investice do této oblasti vrátí, zejména ve významných centrech s dobrou dostupností a městskou infrastrukturou.

### **Shrnutí kapitoly**

Bez kvalitních kulturně společenských a sportovních aktivit lázní si nelze představit úspěšné lázeňské místo a lázeňské zařízení. Služby tohoto charakteru posilují psychickou pohodu pacienta nutnou pro aplikaci lázeňsko-léčebných metod. Z managerského a marketingového hlediska posilují ekonomické přínosy pro lázeňské zařízení, stejně tak i image daného lázeňského místa.

Pojmy a vztahy k zapamatování:

Kulturní, společenské a sportovní aktivity, komerční nabídky lázní
--

### **Úkoly k zopakování a procvičení**

#### **1. Uveďte, zda jde o pravdivý (P) či nepravdivý (N) výrok /5 bodů/:**

- Hlavní skupiny služeb spojených s lázeňskou péčí tvoří služby léčebné, ubytovací, stravovací a kulturně-společenské včetně sportovních aktivit.
- Kulturně-společenské aktivity jsou součástí úspěšné psychoterapie pacientů.
- Management lázní nesmí narušit klidový režim pacientů žádnými aktivitami komerčního charakteru.
- Moderní lázně poskytují služby související s incentivní, kongresovou a jinou turistikou.
- Kulturní služby mohou v lázeňských zařízeních provozovat pouze externí dodavatelé.



## 2. Doplňte vhodné výrazy /5 bodů/:

- a) Lázeňské pobyty jsou synonymem pro klid, pohodu a odpočinek, neméně však i pro \_\_\_\_\_.
- b) Sály, ozvučení, faxy, kopírky a další technické vybavení lázní slouží především pro nabídky spojené s \_\_\_\_\_ turistikou.
- c) Místní podnikatelé mohou rozšířit nabídku trávení volného času lázeňských pacientů například provozováním \_\_\_\_\_.
- d) Hlavním cílem posilování produktových balíčků lázní pro lidi „zvenčí“ je \_\_\_\_\_.
- e) Lázně mají \_\_\_\_\_ výhodu při realizaci marketingových aktivit.

## 3. Vysvětlete pojmy /5 bodů/:

- a) Balík služeb  
b) Nordic walking  
c) Incentivní turismus  
d) Konkurenční výhoda lázní  
e) Psychoterapie

## Další dobrovolné úkoly k tématu:

- a) Napište esej na téma „význam kulturních a sportovních aktivit“ pro psychiku lázeňského hosta.
- b) Srovnejte ve 3 lázeňských místech v ČR otevírací dobu krytých bazénů pro veřejnost a zhodnoťte.
- c) Vyhledejte na internetu více informací o nordic walkingu.
- d) Najděte na internetových stránkách města Karlovy Vary kulturní akce uplynulého měsíce a zhodnoťte jejich význam pro lázeňského hosta těchto významných lázní.
- e) Vytvořte krátký dotazník pro lázeňského hosta z pozice kulturního referenta s cílem zjistit jeho zájem o aktivity ve volném čase.

## Správné odpovědi k úkolům 1 - 3:

Úkol č. 1: P, P, N, P, N

Úkol č. 2: Aktivity kulturně-společenského charakteru. Kongresovou. Tenisových kurtů, jízd na koni, bowlingu apod. Zvýšení tržeb, ale i image lázeňského místa. Konkurenční

Úkol č. 3: Více služeb najednou. Zdravá turistika za pomoci hůlek. Turismus „za odměnu“. Výhoda oproti konkurenci daná existencí přírodních léčivých zdrojů a lázeňské atmosféry. Komplex metod s cílem zajistit pozitivní naladění psychiky člověka

## 8. kapitola: Marketing lázeňských služeb

### Studijní cíle:

- Pochopit specifika služeb v oblasti lázeňství a základní zásady úspěšnosti v lázeňství
- Umět vysvětlit základní prvky marketingového mixu v lázeňství

### Klíčová slova:

Marketingový mix, full service, zásady úspěchu

## Úvod

Žádná činnost na trhu nemůže zaznamenat úspěch bez kvalitního marketingu, tj. výběru a použití nástrojů pro naplnění cíle organizace tak, aby byl klient maximálně uspokojen. To platí i pro oblast lázeňství. Vhodná kombinace všech prvků marketingového mixu zajistí lázeňským místům klienty a tedy i prosperitu.

## Studijní text

Použijte literaturu:

KNOP, K., (1999). <i>Lázeňství - ekonomika a management</i> . Praha: Grada 1999. JAKUBÍKOVÁ, D., (2009). <i>Marketing v cestovním ruchu</i> . Praha: Grada 2009. SEIFERTOVÁ, V., (2003) . <i>Marketing v lázeňském cestovním ruchu</i> . Praha: Pragoline 2003.
---

### **8. 1 Zásady úspěchu v lázeňství**

a) Nenásleduj vůdce

Buď originální v pojetí lázeňského domu, pozitivně se odlišuj. Často lázeňská zařízení spadají do šablony „me-too“ (já také) a kopírují postupy vedoucího na trhu.

Odlišovat se však neznamena být levnější, cena není dobrý rozlišovací faktor.

b) Poznej svého zákazníka

Sociální, věková a národnostní struktura klientely určuje své potřeby. Klienti musí dávat zpětnou vazbu, jak ano a jak ne v chodu lázeňských zařízení a poskytovaných služeb.

c) Poznej sebe a konkurenci

Je nutné identifikovat silné a slabé stránky své i konkurence, tzv. SWOT analýza. Pak nalézat nástroje k posílení kladných a eliminaci záporných stránek.

### **8.2 Zvláštnosti služeb v lázeňství**

Pomíjivost – služby nelze vyrábět na sklad

Nedělitelnost – poskytnutí služby a její čerpání probíhá zároveň, nedělitelnost je také chápána v kontextu všech služeb najednou, z nichž každá ovlivňuje názor klienta

Nehmatatelnost – služby jsou abstraktní, nelze je změřit, subjektivně se hodnotí

Proměnlivost – služby se mění v závislosti na individualitě zákazníka

Komplexnost - služby jsou vnímány propojeně, komplexně

### **8.3 Marketingový mix v lázeňství**

K tradičnímu marketingovému mixu (produkt, cena, distribuce, propagace) je nutné připojit minimálně další tři „P“:

- a) Materiální prostředí - pomáhá zhmotnění lázeňské služby
- b) Procesy ve službách - zefektivňují produkci lázeňské služby a činí ji pro zákazníky příjemnější
- c) Lidé ve službách - usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovateli služeb a klienty

### **8.4 Krátce k hlavním „P“ v oblasti lázeňství**

#### a) Produkt

Produkt obecně je chápán jako výrobek nebo služba. V oblasti lázeňství jsou produktem chápány služby základní (léčebné, ubytovací a stravovací) a doplňkové (kulturně-společenské a další).

Produkt je modifikován podle skupiny, které je určen. Kvalita produktů je dána hlavně kvalitou lidského prvku (na všech úrovních managementu) a materiálně-technickými předpoklady, především ubytovacími a stravovacími možnostmi. V současné době se většina subjektů v lázeňství soustředí na nové služby v podobě komerčních relaxačních, preventivních, ozdravných a rekreačních pobytů. Dochází k výraznému propojení s problematikou cestovního ruchu.

Příkladem trendů je orientace na zdravý životní styl, na rostoucí segment seniorské klientely, na aktivity rostoucího volného času a na orientaci minimalizovat negativní důsledky profesních činností - například víkendy pro managery, zaměstnané ženy apod.

#### b) Cena

Je základním prvkem marketingového mixu. Jako jediný nástroj přináší zisk. Cenová rozhodnutí mají vliv na všechny kroky v oblasti nabídky a především ovlivňují vnímání nabízené služby zákazníkem.

Cenová rozhodnutí úzce souvisejí se značkou produktu, proto budování silné značky je jedna z nejdůležitějších strategií moderního marketingu. Cenová rozhodnutí musí být v souladu s celkovou cenovou strategií. Je třeba vždy zvážit rozdílnost cen na jednotlivých trzích, packaging, stanovení specifických cen podle segmentu zákazníků. Hodnota služby není determinována cenou, ale užitek, který zákazníkovi přinese. Zákazník přihlíží v lázeňství k celkovým nákladům na pořízení lázeňské služby a srovnává tvrdě ceny s konkurencí.

Skutečnými determinanty ceny jsou 2 faktory: vnímaná hodnota značky a vztah mezi kvalitou a cenou.

#### c) Distribuce

Lázeňské subjekty využívají přímou i nepřímou distribuci svých služeb:

Přímá cesta: přímý prodej individuálním klientům a prodej zdravotním pojišťovněm.

Nepřímá cesta: provizní prodej prostřednictvím cestovních kanceláří a jiných zprostředkovatelů, prodej firmám a různým organizacím.

S ohledem na charakter lázeňských služeb je vhodné kombinovat distribuční cesty přímé a nepřímé.

V případě marketingu lázeňského cestovního ruchu lze otázku místa a s tím související distribuce chápat ve třech podobách:

- samotná atraktivita lázeňského místa daná především klimatickými, přírodními a léčebnými podmínkami
- místo zajímavé svou polohou jako křižovatka významné dopravní infrastruktury
- dostupnost lázeňského místa z hlediska druhů dopravy

Pro zefektivnění distribuce je možné doporučit:

- provést analýzu podílů jednotlivých distribučních kanálů za poslední roky a optimalizovat je
- vyšší využívání direct marketingu (databáze stálých klientů hlavně pro oblast komerční)
- zavedení různých forem CRM (Customer Relationship Management)

#### d) Propagace

Zásadní roli zde hraje internet, webové stránky lázeňských míst a možnost přímé objednávky. Velký význam mají i jiné formy komunikace s cílem zvýšit poptávku po určitém lázeňském místě.

Osobní prodej - v případě lázeňství je vhodná kombinace s veletrhy a výstavami.

Neosobní prodej - tvoří jej hlavně reklama. Kanály jsou média, události-tiskové konference, sportovní sponzoring apod.

Nelze podcenit ani public relations - firemní komunikace a vytváření vztahů s různými druhy veřejnosti - zákazníky, dodavateli, akcionáři, zaměstnanci, politickou sférou.

Přímý marketing - katalogový prodej, telemarketing atd.

Nelze zde vyjmenovat všechny formy propagace, ideální je jejich vzájemné propojení.

Způsob propojení a četnost propagačních nástrojů je právě věcí marketingových specialistů v kombinaci s odborným managerským vedením lázní.

Speciálně propagace lázní je založena na doporučení známého či rodinného příslušníka, který lázně navštívil a doporučil je. Doporučení je největší reklamou kvalitního lázeňského místa.

### **8.5 Společný marketing**

Důležité je uplatnění managementu lázeňské destinace, klasickým příkladem je západočeský lázeňský trojúhelník.(Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Františkovy Lázně). Rozhodujícími faktory ve strategickém řízení lázeňské destinace je systém klíčového produktu, politika obchodní značky, řízení kvality, výkonné orgány pro řízení destinací a důraz na kvalitní management znalostí a kvalifikace zaměstnanců lázní.

Ideální je zřízení organizace, jejímiž zakladateli jsou nejvýznamnější subjekty destinace, příslušné město a další důležité místní organizace.

Souhrnně lze formulovat 9 hlavních zásad, podle kterých se společnost pro management destinace formuje a kterými se odlišuje od mnoha tradičních regionálních organizací cestovního ruchu:

- společnost pro management destinace se zaměřuje hlavně na rozvoj klíčových produktů
- společnost je pružná, nepřebujelá administrativně
- společnost se sama zabývá prodejem
- společnost má jasné kompetence a pravomoci
- společnost je financována nejsilnějšími subjekty regionu za přispění města
- společnost nabízí pracovní podmínky pro své zaměstnance jako okolní zaměstnavatelé
- společnost vytváří z destinace konkurenčně schopnou jednotku
- společnost je nepřímým „advokátem“ celé destinace, optimalizuje vztahy a procesy

Pro rozvoj lázeňství jsou klíčové tyto otázky, do kterých se má společnost zapojovat:

- zdravotní a ekonomický přínos lázeňství
- způsoby úhrady lázeňské péče a lobbying v politické sféře
- zapojování do programů Evropské unie
- usilovat o větší spolupráci mezi zájmovými sdruženími v oblasti lázeňství
- vytvářet jednotné standardy kvality a statistická šetření

### **Shrnutí kapitoly**

Pro problematiku managementu lázeňských a wellness služeb je otázka kvalitního marketingu zásadní. Každý manažerský stupeň musí být napojen na kvalitní marketingové nástroje, které jsou pro oblast služeb a lázeňství v určité míře specifické. Pochopit tuto specifickou roli úspěšného manažera.

Pojmy a vztahy k zapamatování:

Materiální prostředí, procesy a lidé ve službách, produkt, cena, distribuce, propagace v lázeňství, management destinace a hlavní zásady

### Úkoly k zopakování a procvičení

#### **1. Uveďte, zda jde o pravdivý (P) či nepravdivý (N) výrok /5 bodů/:**

- a) Ve strategickém řízení lázeňské destinace hraje důležitou roli politika značky.
- b) Lázeňské subjekty využívají přímé i nepřímé cesty distribuce svých produktů.
- c) Klesající segment seniorské klientely lázní souvisí s jinými formami trávení volného času seniorů a změnu jejich priorit, jak řešit otázky zdraví.
- d) Direct marketing je totéž co společenský marketing.
- e) Lázeňský cestovní ruch je jedna z forem cestovního ruchu.

#### **2. Doplňte vhodné výrazy /5bodů/:**

- a) Služby v lázeňství vykazují zvláštní rysy jako pomíjivost, \_\_\_\_\_.
- b) K tradičním „4P“ lze přiřadit další důležitá „P“, a to \_\_\_\_\_.
- c) Cena jako jediný prvek marketingového mixu se projeví v \_\_\_\_\_.
- d) Kvalita produktu v lázeňství je dána především kvalitou lidského faktoru a \_\_\_\_\_.
- e) Styl práce „me-too“ znamená \_\_\_\_\_.

#### **3. Vysvětlete pojmy /5 bodů/:**

- a) Distribuční kanály
- b) Klíčový produkt
- c) Komplexnost služeb
- d) Segment trhu
- e) Marketingový mix

#### **Další dobrovolné úkoly k tématu:**

- a) Napište esej o významu ceny, jako výjimečného „P“ marketingového mixu v lázeňství.
- b) Zhodnoťte formou seminární práce význam internetu pro marketing v oblasti lázeňství.
- c) Vyhledejte v odborných časopisech tištěné reklamy a články týkající se lázeňství a zhodnoťte jejich kvalitu.
- d) Jaké cesty byste doporučili pro zvýšení zájmu o komerční pobyty mladých lidí do 25 let?
- e) Vyhledejte na internetu informace týkající se podpory lázeňství ze strany Czech Tourismu.

#### **Správné odpovědi k úkolům 1 - 3:**

Úkol č.1: P, P, N, N, P

Úkol č. 2: Nedělitelnost, nehmatatelnost, proměnlivost, komplexnost. Materiální prostředí, procesy, lidé. Ve výnosech. Materiálně-technické základny lázní. Kopírování konkurence

Úkol č. 3: Cesty prodeje. Hlavní produkt z hlediska nabídky. Provázanost služeb, především ve vnímání klienta. Typ klienta dle věku, pohlaví, sociálních aspektů apod., který je cílem nabídky. Optimální kombinace všech faktorů úspěšného marketingu

### 3. modul = 4 hodiny

#### 1.4 Průvodce studiem modulu „Hlavní aspekty managementu v lázeňství“

Modul tvoří čtyři okruhy. Každý je probírán samostatně:

9. Management lázeňských služeb a manažerské principy
10. Funkce managerů v lázeňství
11. Manažerská ekonomika
12. Trendy v lázeňství a wellness službách

Výklad vychází z učebnice KNOP, K., (1999). *Lázeňství - ekonomika a management*. Praha: Grada 1999.  
MUŽÍK, J., (2008). *Edukace řídicích dovedností*. Aspi-Wolters Kliner 2008.  
VEBER, J., (2009). *Management - základy, manažerské přístupy a prosperita*. Praha: Management Press 2008.

#### 9. kapitola: Management lázeňských služeb a manažerské principy

##### **Studijní cíle:**

- Pochopit hlavní pojmy spojené s problematikou managementu
- Umět vysvětlit hlavní funkce managerů

##### **Klíčová slova:**

Produktivita, účinnost, efektivnost, vlastnosti manažera a typy managerů

##### **Úvod**

Management je proces vytváření strategií, proces plánování, organizování, vedení lidí včetně motivace a neméně důležitý je proces kontroly. Tato kapitola ve stručné verzi upozorňuje na hlavní pojmy spojené s úspěšným řízením organizace, popisuje jednotlivé manažerské principy vedoucí k úspěchu.

##### **Studijní text**

Použijte literaturu:

KNOP, K. (1999). *Lázeňství - ekonomika a management*. Praha: Grada 1999

#### 9.1 Nejdůležitější manažerské činnosti a vlastnosti úspěšného manažera

- a) Inovační aktivity - nové přístupy, programy, aktivní přístup k lázeňské problematice
- b) Znalost potřeb klientů lázní - jednotlivců, ale i například zdravotních pojišťoven

- c) Prosazení soutěživosti - jednotlivé léčebny, hotely jako jednotky hospodaření, měřitelné s ostatními subjekty
- d) Prosazování produktivity - nutnost věnovat se potřebám vlastním zaměstnanců
- e) Vztah k oboru - filozofie založená na důvěře v obor a pozitivní vztah k lázeňství
- f) Jednoduchá organizační struktura s jasnými kompetencemi a pravomocemi, s jasnými vztahy spolupráce
- g) Zaměřování se na klíčové produkty jako nosné pilíře úspěchu organizace
- h) Přiměřená centralizace a decentralizace pracovišť a činností

Základními pojmy v úspěšném řízení musí být: produktivita, účinnost a efektivnost.

Produktivita

Optimální poměr mezi vstupy a výstupy organizace za určité období a v požadované kvalitě. Faktor produktivity kombinuje různé vstupy pro dosažení složeného výstupu. Produktivita v sobě zahrnuje účinnost a efektivnost individuální a organizační výkonnosti.

Účinnost

Znamená dosahování cílů. V lázeňství to především znamená získání nových cílových skupin klientů z tuzemska i ze zahraničí nebo například získání smluv na nové indikační zaměření.

Efektivnost

Představuje dosažení cílů s co nejmenším množstvím vložených zdrojů při zachování určité kvality.

## **9.2 Základní požadavky na managera a typy managerů**

Požadavky kladené na managera lze rozdělit do čtyř skupin:

Technické dovednosti

Lidské dovednosti

Koncepční dovednosti

Projekční dovednosti

Technické dovednosti znamenají schopnost využít technických a datových prostředků v informačních a komunikačních činnostech. Lidské dovednosti pak schopnost vedení lidí, jejich hmotná a nehmotná motivace, schopnost pozitivní komunikace s klienty, dodavateli, zaměstnanci. Koncepční a projekční dovednosti znamenají vytvoření smysluplného a efektivního modelu fungování organizace s projekčním zajištěním v praxi.



Základní vlastnosti dobrého manažera:

Vrozené – především intelekt, autorita, charisma, intuice

Získané – především vzdělání a praxe, komunikace

Z hlediska vztahu k zaměstnancům se rozlišují 4 typy vedoucích pracovníků:

a) Direktivní přístup - přísný, nekompromisní, nediskutuje a nařizuje

b) Demokratický přístup - vyslechne názory podřízených, ale kvalifikovaně rozhodne

c) Liberální přístup - přenechává řízení věcí svým podřízeným, je mírný s absencí autority

Toto zhodnocení typů řídicích pracovníků je zjednodušující, v praxi dochází k prolnutí mnoha faktorů, které charakterizují hlouběji typ manažera ve vztahu k podřízeným.

Každý typ má svá pro a proti, která se promítají do výsledků práce a efektivnosti organizace.

Vybrané trendy v České republice v oblasti managementu lázeňství:

Činnosti a lidi organizovat v zájmu snahy „zaujmout a odlišovat se“.

Využívat Public Relations – vysvětlovat ve společnosti význam lázní a zviditelňovat se.

Usilovat o ekonomickou samostatnost - přijatelná zadluženost.

Aktivní klientská orientace – plnit všechna přání návštěvníků lázní v rámci možností.

Posilovat motivaci zaměstnanců s vědomím významu lidského faktoru v lázeňství.

Kladení důrazu na design a relaxační prostředí lázní, modernizující investiční akce.

Aplikace facility managementu - pružné řízení a zároveň přátelské, rodinné.

### **9.3 Management podle cílů**

Management podle cílů je komplexní manažerský systém, který integruje mnoho manažerských aktivit do systémového působení a který je cílevědomě zaměřen na efektivní a účinné dosahování cílů jednotlivců i cílů organizace. Pro řízení lázeňského podniku může být tento přístup velmi vhodný pro strukturovanost systému, jeho dynamičnost a nutnost trvalého vytyčování dlouhodobých cílů a hledání cest k jejich dosažení (strategie využití přírodních zdrojů, cílené rozšiřování indikačního zaměření, profilování zahraniční klientely na určitou specifickou kulturu apod.).

Příklady úkolů a cílů organizace:

- dosažení míry zisku a návratnosti investic

- požadavek neustále nových produktů

- zvyšování základního jmění

- rozvoj organizace v souladu s danou destinací, s regionálním rozvojem

- konkurenceschopná cenová politika
- dosažení dominantního postavení na daném segmentu trhu

Předností managementu podle cílů je zdokonalování řízení v multidisciplinárním prostředí lázeňského podniku, vyjasnění organizace, tj. odstupňování řízení z hlediska časového horizontu - operativní, taktické a strategické řízení. Podpora systému osobních závazků a vývoj účinné kontroly.

Nedostatkem managementu podle cílů může být například obtížnost definování cílů, důraz více na krátkodobé, hmatatelnější cíle a nebezpečí nepružnosti při případném odchylování se od daných cílů.

Management podle cílů má své nezastupitelné místo v moderním řízení, je úspěšně využíván hlavně pro motivaci a hodnocení pracovníků.

### **Shrnutí kapitoly**

Znalost základních managerských činností a vlastností manažera, stejně tak i analýza managerských typů je důležitým pilířem k pochopení hlubších ekonomických vztahů a souvislostí nejen v lázeňství. Úspěšným principem využívaným v lázeňském managementu je vytyčování cílů - management podle cílů umožňuje motivovat a kontrolovat efektivnost zaměstnanců lázní.

Pojmy a vztahy k zapamatování:

Management, produktivita + efektivnost + účinnost, managerské činnosti, požadavky na manažera, typy managerů, managerské vlastnosti, management podle cílů

### **Úkoly k zopakování a procvičení**

**1. Uveďte, zda jde o pravdivý (P) či nepravdivý (N) výrok /5bodů/:**

- Management znamená proces plánování, organizování a vedení lidí.
- Inovační aktivity znamenají aktivní přístup k lázeňské problematice, který znemožňuje zaostávání vůči konkurenci a technickému vývoji.
- Direktivní typ manažera se vždy poradí se svým nejbližším podřízeným o operativních cílech lázeňské organizace.
- Charisma je vrozenou vlastností a jistě žádanou u vrcholového manažera lázní.
- Účinná je taková managerská činnost, která přináší výsledky v součinnosti s vysokou produktivitou práce a efektivitou.

**2. Doplňte vhodné výrazy /5 bodů/:**

- Produktivita práce je optimální poměr mezi \_\_\_\_\_.
- Předností managementu cílů je zdokonalování řízení v \_\_\_\_\_ prostředí lázeňského podniku.
- Vzdělání a praxe patří k \_\_\_\_\_ vlastnostem manažera.

- d) Výrazným trendem v moderním managementu je „zaujmout a \_\_\_\_\_“.  
e) Kromě koncepčních a projekčních dovedností musí zvládat manager i dovednosti \_\_\_\_\_.
- 

### **3. Vysvětlete pojmy /5 bodů/:**

- a) Management
- b) Motivace
- c) Inovace
- d) Charisma
- e) Organizační struktura

### **Další dobrovolné úkoly k tématu:**

- a) Vytvořte si vlastní definici řízení a odůvodněte její strukturu.
- b) Vyberte si z praxe významného manažera a popište jeho vlastnosti, které vnímáte z tisku, internetových zpráv apod. Charakterizujte typ organizace, kterou řídí a její cíle.
- c) Napište esej na téma vrozené a získané vlastnosti manažera.
- d) Zhodnoťte organizační strukturu vybraného lázeňského místa. Informace čerpejte z výročních zpráv či webových stránek lázeňských míst.
- e) Vysvětlete na konkrétní pracovní pozici v lázeňském podniku, jak chápete pravomoc a odpovědnost spojenou s touto pozicí v modelové situaci, kterou si vymyslíte.

### **Správné odpovědi k úkolům 1 - 3:**

Úkol č.1: N, P, N, P, P

Úkol č. 2: Vstupy a výstupy podniku. Multidisciplinárním. Získaným. Odlišovat se. Technické a lidské

Úkol č. 3: Proces plánování, organizování, motivace a vedení lidí, kontrola. Příčina maximálního pracovního výkonu. Obnova zastaralého. Síla osobnosti. Schema vztahů nadřízenosti, podřízenosti a rovnocennosti v podniku, ze kterého vyplývají kompetence a pravomoci řídicích pracovníků

## **10. kapitola: Funkce managerů v lázeňství**

### **Studijní cíle:**

- Definovat cíle a nástroje hlavních 4 skupin manažerských funkcí
- Aplikovat proces plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu na lázeňské prostředí

### **Klíčová slova:**

Plánování, organizování, vedení lidí, kontrola

### **Úvod**

Stejně jako v jiných oblastech lidské činnosti je i v lázeňství umění prolnout jednotlivé manažerské funkce tak, aby byly dosaženy cíle ve všech časových horizontech.

### **Studijní text**

Použijte literaturu:

KNOP, K., (1999). *Lázeňství - ekonomika a management*. Praha: Grada 1999

VEBER, J., (2009). *Management - základy, manažerské principy a prosperita*. Praha: Management Press 2008.

### **10.1 Hlavní čtyři manažerské funkce**

#### Plánování

Zahrnuje výběr cílů, úkolů a činností potřebných k jejich dosažení. Existuje celá řada členění plánů. Neexistuje možnost sestavení reálného plánu bez rozhodování a bez zvažování potřeb lidských a materiálních zdrojů.

#### Organizování

Zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou zapojeni v dané organizaci. Jedním z hlavních výstupů je vytvoření smysluplné organizační struktury. K ní se pak pojí další činnosti: popisy pracovních náplní, vymezení působnosti útvarů a funkcí, podpisová oprávnění a běh dokladů, informační řády, technologie řízení procesů, organizační směrnice.

#### Vedení lidí

Bývá členěno na personalistiku a na vlastní vedení. Podstatná část personalistiky se týká optimální personální struktury pracovních sil co do počtu, rozmístění a kvalifikace. Vlastní postupy pak jsou nábor, výběr, umísťování pracovníků, propagace pracovních míst, školení atd. s cílem plnit efektivně úkoly organizace.

Vedení lidí je pak chápáno ve smyslu ovlivňování lidí ve prospěch chodu organizace. Souhrn všech těchto činností klade nároky na komunikační a „diplomatické“ schopnosti managerů.

#### Kontrola

Měření a korekce provedení jak individuálních, tak skupinových i celkových aktivit organizace s cílem minimalizovat ztráty a zamezit neefektivnímu chování a hospodaření.

Kontrolování představuje v řídicím procesu zpětnou vazbu s možností včas zasáhnout.

Všechny výše uvedené funkce doprovází koordinace lidí, věcí i procesů ze strany managerů na všech stupních.

### **10.2 Analýza významných manažerských funkcí**

#### Plánování

Proces plánování zahrnuje tyto fáze:

Uvědomění si příležitosti - stanovení cílů a úkolů - zvažování plánovacích cílů (v jakém vnitřním a vnějším prostředí budeme cíl realizovat) - stanovení alternativ a jejich porovnání - výběr nejvhodnější alternativy - formulování podpůrných plánů (nákup materiálu, najímání a školení pracovníků, vývoj nových výrobků apod.) - číselné vyjádření plánu včleněné do rozpočtu organizace (objem prodeje a nákupů spojených s realizovaným záměrem).

### Rozhodování

Většina rozhodovacích procesů probíhá za určité nejistoty. Z některých moderních metod pro racionální rozhodnutí vycházíme ze tří hlavních činností:

- analýza rizika (expertní analýzy)
- rozhodovací strom (modelový systém rekapitulace možných důsledků rozhodnutí)
- teorie preferencí (fakt, že individuální postoje vůči možným rizikům a jejich předcházení jsou odlišné)

Fáze rozhodovacího procesu jsou analýza rozhodovací situace, identifikace a vyhodnocení alternativ, výběr optimální alternativy, realizace vybrané alternativy a následná kontrola, zda byla daná alternativa vhodně zvolena.

### Strategie a taktika

Strategie se týká posláním a dlouhodobých cílů organizace. Taktika představuje obecné instrukce a doporučení pro manažerská rozhodnutí. Taktika zajišťuje rozhodování v předem vymezených mantinelech. Základní varianty strategií pro řízení podniku jsou určovány například metodou SWOT (síla-slabost-příležitost-ohrožení) či matice obchodního portfolia (hvězdy-otazníky-peněžní krávy-psi), nebo-li začlenění produktů do schematu matice podle tempa růstu obchodu a podílu na trhu.

### Organizování

Pro praktický management je velmi důležitý komplex dílčích činností a rozhodování spojených s delegací pravomocí a odpovědnosti, centralizací a decentralizací, zajištění rovnováhy pravomocí a odpovědnosti na všech stupních řízení. Jinak dochází k chybám, předimenzovanosti některých pracovních pozic na úkor jiných a v krajním případě může dojít

až k rozpadu řídicího systému. Nefunkční systém pak vyhovuje hlavně lidem neschopným či neochotným odvádět maximum. Ti se za něj „schovají“ a nevyvíjí pracovní úsilí, jaké se od

nich očekává. Existuje velké množství organizačních struktur podniku (různě široké rozpětí managementu) s různou mírou decentralizace.

Výhody decentralizace:

- ulehčuje rozhodování vrcholným managerům
- dává větší volnost v rozhodování managerům na nižších stupních a tudíž větší odpovědnost
- umožňuje ekonomické srovnání různých organizačních jednotek
- napomáhá adaptaci při rychle se měnícím prostředí
- podporuje ve větší míře zavádění a využívání kontroly

Nevýhody decentralizace:

- znesnadňuje jednotnou taktiku organizace
- zvyšuje náročnost koordinace decentralizovaných středisek
- riziko omezení nedostatkem kvalitních manažerů
- vysoké náklady na školení manažerů, komunikační techniky

Personalistika a komunikace

K základním úkolům vrcholových managerů patří kontinuální hodnocení svých podřízených, k čemuž využívají různé metody. Složitost personálního řízení spočívá v lázeňství především v širokém spektru pracovních pozic z různých oborů - od lékařů a dalšího zdravotního personálu přes personál hotelový, stravovací služby, technické a provozní profese, až po ekonomické, obchodní a kulturní funkce. Tato složitost přináší rozdílný přístup k jednotlivým pracovním kolektivům. V těchto kolektivech musí manager svou „diplomaci“ zajistit odstraňováním různých závistí, nepochopení apod. vůči kolektivům jiného zaměření a musí sladit jejich komunikaci. Lidský faktor je v lázeňství na prvním místě, protože dochází k přímému styku se zákazníkem, jehož spokojenost je hlavním cílem servisních organizací. Správná stimulace lidí a chápání potřeb s vazbou na ukládané povinnosti je základem úspěchu řízení pracovních kolektivů - ve službách především.

Existuje mnoho motivačních principů vycházejících z různých teorií, například:

- Maslowova hierarchie potřeb (fyziologické potřeby-jistoty a bezpečí-přátelství a přijetí-vážnost-seberealizace)
- Mc Clellandova teorie potřeb (potřeba moci, oblíbenosti a úspěchu)

Speciální motivační techniky:

- peníze
- spoluúčast a zaměstnanecké benefity

- kvalita pracovního stylu

- obohacení práce

Do této problematiky patří i různé teorie „vůdcovství“ vycházející s výše uvedeného členění typů manažerů na autokratického, demokratického a liberálního.

Samostatnou problematikou je dále firemní komunikace a kultura. Přímá komunikace v rámci organizace i nepřímé metody především formou e-mailů jsou důležitými taktikami každého manažera ať už z hlediska četnosti či kvality zvolené formy komunikace.

### Kontrolování

Kontrolní procesy je možno realizovat na základě dostupnosti informací a v rámci komunikačního procesu. Kontrola je vždy vztah zjištěných skutečností k určitým standardům, plánovaným nebo předpokládaným stavům. V lázeňských podnicích je často užívanou kontrolní metodou přímé využití klientů - pacientů poučených o kvalitě a rozsahu služeb, které jsou jim poskytovány. Odezvy se dostávají formou stížností či pochval. Různé dotazníky odhalují chyby v systému.

Základními technikami kontroly a informačních strategií je rozpočetnictví, audit, účetnictví, síťové analýzy apod.

#### a) Rozpočet a rozpočetnictví

Existují různé rozpočty příjmů a výdajů, rozpočty času, prostoru, materiálů, výrobků, kapitálových výdajů či rozpočty hotovosti. Existuje velké množství rozpočtů různých organizačních stupňů hospodaření. V servisních organizacích včetně lázeňství jde o nepostradatelný nástroj úspěšného manažera.

#### b) Audit

Jde o prověření ekonomických skutečností v organizaci a nástroj manažerské kontroly. V praxi nemusí existovat jen v externí podobě, která je vždy finančně velmi náročná. Provozní (interní) audit pro nezávislé hodnocení, prováděné většinou interními pracovníky (účetními), je stále využívanější formou kontroly a nezaměřuje se jen na účetnictví. Například personální audit prověří vytíženost a efektivitu pracovní náplně zaměstnanců.

#### c) Síťové analýzy

Jde o exaktní metody velmi často vyhodnocované počítači. Existují softwarové produkty s popisem principů a postupů těchto metod.

## Informační technologie

Manažerské informační systémy, stejně jako komunikační procesy, doznaly velkého pokroku. Neustále dochází ke zdokonalování hardware i software, využívání internetu a intranetu (vnitropodniková elektronická komunikace). Dnes řada komerčních firem nabízí specializovaný software pro oblast zdravotnictví, hotelnictví, cestovní ruch, stravování apod. Na rozdíl od jiných sfér společnosti však ucelený servis pro lázeňství komplexně neexistuje právě pro velkou rozmanitost existujících služeb i pro specifické podmínky podnikání malých lázeňských podniků místního charakteru, až po větší společnosti regionálního či celostátního významu typu akciových společností. Aplikovatelným je však například software na rozpis procedur (optimalizace umístování pacientů v disponibilních kapacitách a čase).

### **Shrnutí kapitoly**

Desátá kapitola je stručným výčtem hlavních témat a otázek, které musí mít zodpovězeny každý manažer, který chce na své pozici zaznamenat úspěch. Podcenění kterékoli podkapitoly může mít za následek chaos, selhání či nezdravé ovzduší v pracovních kolektivech. A tyto negativní aspekty se vždy promítnou i ve službách poskytovaných klientovi, který je ve službách na pozitivní zacházení obzvláště citlivý, v lázeňství to platí dvojnásobně.

### Pojmy a vztahy k zapamatování:

Inovační aktivity, direktivní-demokratický-liberální přístup, vrozené a získané vlastnosti, hlavní čtyři manažerské funkce, rozpočet, audit, informační technologie
---

### **Úkoly k zapamatování a procvičení**

#### **1. Uveďte, zda jde o pravdivý (P) či nepravdivý (N) výrok/5 bodů/:**

- Decentralizace zvyšuje náročnost na koordinaci decentralizovaných středisek.
- Management cílů umožňuje soutěživost mezi jednotlivými subjekty lázní.
- Organizační struktura nemá v lázeňském podniku smysl vzhledem k multidisciplinární povaze lázeňských služeb.
- Analýza rizik je součástí rozhodovacích procesů.
- Personalistika řeší mimo jiné optimální strukturu zaměstnanců z hlediska počtu, rozmístění a kvalifikace.

#### **2. Doplňte vhodné výrazy /5 bodů/:**

- Vztahy nadřízenosti, podřízenosti a rovnocennosti řeší dokument \_\_\_\_\_.
- Základní řídicí funkce jsou plánování, organizování, \_\_\_\_\_.
- Kontrola umožňuje \_\_\_\_\_ vazbu.
- Uvědomění si příležitosti na trhu, vytýčení cílů a prostředků je první etapa \_\_\_\_\_.
- Fyziologické potřeby jsou prvním stupněm v \_\_\_\_\_ pyramidě potřeb.



### **3. Vysvětlete pojmy /5 bodů/:**

- a) Audit
- b) Centralizace
- c) Autokratický typ
- d) Intranet
- e) Dotazník (ve vztahu ke kontrole)

### **Další dobrovolné úkoly k tématu:**

- a) Zjistěte pomocí Wikipedie více informací o Maslowově pyramidě potřeb i o něm samém.
- b) Formou e-mailového dotazu či telefonátu zjistěte konkrétní typy software používaného ve Vámi vybrané lázeňské organizaci. Specifikujte využití tohoto software.
- c) Vypracujte jednoduchý dotazník určený pro lázeňského hosta na téma „spokojenost s ubytováním“ při lázeňském pobytu.
- d) Zjistěte základní organizační schema školy a odvoďte obsahové rozdíly oproti lázním.
- e) Zhodnoťte klady a zápory autokratického typu řídicího pracovníka.

### **Správné odpovědi k úkolům 1 - 3:**

Úkol č. 1: P, P, N, P, P

Úkol č. 2: Organizační schema podniku. Vedení lidí a kontrola. Zpětnou. Plánovacího procesu. Maslowově

Úkol č. 3: Nezávislé zhodnocení hospodaření a jiných ekonomických procesů profesionály. Soustředění do centra. Přísný, nařizovací, autoritativní. Vnitřní elektronická komunikace. Nástroj k zjištění stavu od klienta lázní

## **11. kapitola: Managerská ekonomika**

### **Studijní cíle:**

- Pochopit strukturu majetku podniku, výnosy, náklady a hospodářský výsledek
- Orientovat se v kalkulačním vzorci a v tvorbě ceny
- Umět interpretovat základní ekonomické nástroje pro rozhodování manažera

### **Klíčová slova:**

Kapitál, vlastní a cizí zdroje, výnosy, náklady, zisk, kalkulace, ekonomický nástroj

### **Úvod**

Řízení ekonomiky a financování organizace patří k výše popsaným manažerským funkcím a postupům k základním okruhům znalostí a technik potřebných k úspěšnému řízení.

## **Studijní text**

Použijte literaturu:

KNOP, K.,(1999). *Lázeňství - ekonomika a management*. Praha: Grada 1999.  
MUŽÍK, J., (2008). *Edukace řídicích dovedností*. Aspi-Wolters Kliner 2008.

### **11.1 Majetek podniku**

Majetek podniku je souhrn všech hmotných i nehmotných hodnot, které slouží k podnikání.

Tvoří jej základní dvě skupiny:

a) Investiční majetek - slouží zpravidla podniku dlouhou dobu (většinou déle než jeden rok) a tvoří podstatu jeho majetkové struktury. Člení se na hmotný investiční majetek, nehmotný investiční majetek a finanční investice - pro lázeňské subjekty je struktura investičního majetku pestrá, neboť zahrnuje kromě budov (hotelových, zdravotnických) také složitá zařízení technologie vody - bazény, vrty, rozvody minerálních vod, často také externí zařízení jako lavičky, kolonády, parky atd.

Hlavní 3 skupiny tohoto majetku tvoří hmotný majetek (nemovitosti - pozemky, budovy, stavby, movitosti - stroje, zařízení, dopravní prostředky, inventář) nehmotný majetek (patenty, licence, autorská práva) a finanční majetek (finanční účasti a investiční cenné papíry).

b) Oběžný majetek - mění svoji formu. Zásoby materiálu, nedokončená výroba, hotové výrobky, peníze v pokladně (směnárnách) a na účtě v bankách, pohledávky a krátkodobý finanční majetek - krátkodobé cenné papíry. Oběžný majetek je ve věcné formě - zásoby výrobní, nedokončených a hotových výrobků a zboží. V peněžní formě rozlišujeme pohledávky, cenné papíry, peníze a náklady příštích období.

Schopnost aktiv (majetkových složek podniku) přeměnit se rychle na peněžní prostředky označujeme likviditou.

Kapitálová (finanční) struktura podniku jsou zdroje, z nichž majetek podniku vznikl. Vlastní kapitál do podniku vložil sám podnikatel (základní kapitál, rezervní kapitál, nerozdělený zisk). Cizí kapitál je vložen věřitelem (bankou). Může být krátkodobý (bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, zálohy odběratelům, nevyplacené mzdy a dividendy, výdaje příštích období). Dlouhodobý kapitál tvoří dlouhodobé bankovní úvěry, podnikové obligace, dlužní úpisy.

Tyto otázky zasluhují hlubší účetní rozměr, který není předmětem tohoto materiálu. Důležitá skutečnost je to, že management musí hledat optimální míru zadluženosti, což platí samozřejmě i u lázeňských zařízení. Při optimalizaci zadlužení se vychází z těchto poznatků:

- cizí kapitál je levnější než vlastní (vlastní kapitál nese větší riziko) a dividenda se vytváří ze zisku po zdanění
- s růstem zadluženosti roste zpravidla i úroková míra
- s růstem zadluženosti rostou požadavky akcionářů na větší dividendy
- substituce vlastního kapitálu cizím, přináší zlevnění nákladů na celkový kapitál až do určité výše zadlužení, potom náklady začnou růst.

Obrazem o majetkové a kapitálové struktuře podniku je rozvaha. Rozvaha je přehled majetku podniku a jeho kapitálového krytí. Výroční rozvahy společně s výsledovkou (bilance nákladů a výnosů podniku) tvoří základ řádné roční závěrky podniku.

### ***11.2 Výnosy, náklady a hospodářský výsledek***

#### **Výnosy**

Jsou peněžní částky, které podnik získal ze svých činností za určité období bez ohledu na to, kdy je inkasuje. Tvoří je provozní výnosy získané z tržeb za prodej, finanční výnosy z finančních investic a mimořádné výnosy vzniklé například prodejem nadbytečných zásob.

Tržby jsou hlavním výnosem podniku za prodej výrobků nebo služeb. Struktura výnosů v lázeňství je tvořena hlavně tržbami za prodej lázeňské péče a to zdravotním pojišťovnám, individuálním klientům, případně lázeňským hostům.

#### **Náklady**

Jsou finančním vyjádřením spotřeby výrobních činitelů. Klasifikujeme je podle druhů (materiálové, odpisy, mzdové atd.), podle účelu (náklady podle středisek či kalkulační třídění), podle závislosti na změnách objemu výroby (fixní - nezávislé na objemu výroby a variabilní - mění se s objemem výroby proporcionálně, progresivně či degresivně).

#### **Hospodářský výsledek**

Je zisk nebo ztráta. Záleží zda převažují v daném roce výnosy nad náklady či naopak.

### ***11.3 Kalkulace nákladů, kalkulační vzorec, cena***

Kalkulace nákladů představuje přehled nákladů a ceny na kalkulační jednici. Ve výrobních i servisních typech organizací platí vzorec:

a) Přímý materiál

- b) Přímé vřdy
- c) Ostatní přímé náklady
- d) Výrobní režie (vlastní náklady výroby a - d)
- e) Správní režie (vlastní náklady výkonu a - e)
- f) Odbytové náklady (úplné vlastní náklady výkonu a - f)
- g) ZISK (ztráta) - tvořeno zpravidla obchodní přírážkou

#### PRODEJNÍ CENA

Metodika kalkulace a cenové tvorby je důležitá při stanovení ceny jednotlivých procedur v lázních a ovlivňuje hospodářský výsledek podniku, který je základem úspěchu každého manažera.

### ***11.4 Základní ekonomické nástroje pro rozhodování manažera***

#### a) Analýza podniku

V praxi existuje velká řada analytických metod, které mají za cíl provést kvalifikovaný rozbor vnitřních a vnějších faktorů souvisejících s podnikáním. Analýzy zahrnují oblasti konkurence v odvětví, zákazníků, dodavatelů, odběratelů, makroekonomické faktory atd.

#### b) Účetní výkazy

Rozvaha - základ vysvětlen v kapitole 11.1

Odpovídá na základní otázky: Kolik peněz má podnik? Odkud přišly peníze a na co byly použity?

Výsledovka (výkaz zisků a ztrát) - bilance nákladů a výnosů podniku.

Odpovídá na otázky: Odkud přicházely příjmy v minulém roce? Na jaké výdaje byly peníze použity? Dosáhl podnik zisku nebo ztráty?

Cash flow - tok hotovosti podniku

Hotovostní tok = čistý zisk (po zdanění) + odpisy (opotřebení investičního majetku v Kč) - kapitálové investice

Odpovídá na otázky: Kolik hotovosti je vytvářeno podnikem? Jaké kapitálové investice bude vyžadovat tvorba hotovosti v budoucnu? Jaké bylo použití hotovosti? Byly investice financovány z vlastních nebo cizích zdrojů?

## ***11.4 Ukazatelé ekonomického zdraví podniku***

Likvidita

Je schopnost plnit finanční závazky v době splatnosti.

Likvidita 3.stupně = běžná aktiva / běžná pasiva

Likvidita 2. stupně = běžná aktiva - zásoby/ běžná pasiva

Míra zadluženosti = pasiva celkem / aktiva celkem

Jaké je úvěrové krytí firmy? Vytváří firma dostatek hotovosti na to, aby byla schopna hradit své finanční závazky? Jaké finanční závazky? Krytí úroků (úroky), trvalých plateb (úroky+nájmy), krytí splátek půjčky (úroky+nájmy+splátky).

Úspěšnost podniku - investic

Výnosnost aktiv = čistý zisk / aktiva

Výnosnost provozního kapitálu = čistý zisk / vlastní kapitál

Tyto vztahy mohou pomoci manažerům rozkrýt hodnocení situace řízené organizace - ekonomická situace, likvidita, úspěšnost firmy.

### **Shrnutí kapitoly**

Bez znalostí základních účetních a ekonomických souvislostí nemůže v praxi uspět žádný manažer, byť je vybaven inteligencí, pracovitostí a invencí. Ekonomické řízení lázeňských středisek musí vykonávat profesionálové, řízení zpravidla ekonomickým náměstkem lázní. Ekonomické vzdělání a praxe vrcholných manažerů lázní je jistě výhodou neméně jako lékařská odborná způsobilost.

Pojmy a vztahy k zapamatování:

Majetek, kapitál, náklady, výnosy, zisk, rozvaha, výsledovka, cash flow, likvidita firmy

### **Úkoly k zopakování a procvičení**

**1. Určete, zda jde o pravdivý (P) či nepravdivý (N) výrok /5 bodů/:**

- a) Rozvaha podniku je přehledem majetku podniku a zdrojů jeho krytí.
- b) Cash flow nebo-li výsledovka umožňuje přehled nákladů a výnosů podniku.
- c) Tržby jsou nejdůležitější součástí výnosů podniku.
- d) Kalkulační vzorec je přehled majetku, nákladů a výnosů firmy za 1 rok.
- e) Konečná cena služby vychází z nákladů a zisku na kalkulační jednici.

## 2. Doplňte vhodné výrazy /5 bodů/:

- Náklady jsou vyjádřením spotřeby \_\_\_\_\_ v Kč.
- Fixní náklady vyjadřují skutečnost, že se nemění s \_\_\_\_\_.
- Ostatní (mimořádné) výnosy mohou být tvořeny například \_\_\_\_\_.
- Hlavní 3 základní účetní výkazy každého podniku tvoří \_\_\_\_\_.
- Výnosnost aktiv = \_\_\_\_\_.

## 3. Vysvětlete pojmy / 5 bodů/:

- Cash flow
- Náklady podle druhů
- Likvidita
- Analýza
- Investiční majetek

## Další dobrovolné úkoly k tématu:

- Zjistěte ve svém oblíbeném fitness strukturu ceny vybrané služby.
- Srovnajte cenu stejné či obdobné služby ve dvou lázeňských domech a posuďte, čím může být způsobem rozdíl v těchto cenách.
- Vypracujte jednoduchý kalkulační vzorec klasické masáže zad. Okomentujte písemně.
- Uveďte hlavní investiční majetek a oběžný majetek naší školy a srovnajte s majetkem lázeňské organizace.
- Z organizační struktury vybrané lázeňské organizace (webové stránky či výroční zpráva) určete, kdo má odpovědnost a pravomoc za ekonomickou stránku podniku.

## Správné odpovědi k úkolům 1 - 3:

Úkol č. 1: P, N, P, N, P

Úkol č. 2: Výrobních činitelů. Rostoucím objemem výroby. Prodejem nadbytečných zásob či výnosem z mimořádné pojistné události. Rozvaha, výsledovka, cash flow. Čistý zisk/aktiva

Úkol č. 3: Tok hotovosti. Spotřeba materiálu, mzdové náklady, odpisy, opravy a udržování, výkony spojů atd. Schopnost hradit závazky ve splatnosti. Rozbor. Dlouhodobý majetek

## 12. kapitola: Trendy v lázeňství a wellness službách

### Studijní cíle:

- Umět charakterizovat aktuální situaci v českém lázeňství a popsat základní trendy
- Umět charakterizovat vybrané trendy v oblasti wellness

### Klíčová slova:

Trend, komplexní lázeňská péče

### Úvod

Lázeňství i wellness aktivity se neustále vyvíjejí se stále náročnějšími požadavky klientů na rozsah i obsah nabízených procedur a jiných služeb.

## **Zdroje:**

C.O.T. business 9/2010, webové stránky Svazu léčebných lázní ČR a webové stránky lázeňských Míst, Časopis Czech Hospitality and Tourism Papers - Hotelnictví, lázeňství turismus.
---

### ***12.1 Aktuální stav a trendy v oblasti lázeňství***

Lázeňství je odrazem politické a ekonomické situace v naší zemi. Úspěšná opatření a reformy jistě postihnou lázeňství v otázkách rozsahu úhrad komplexní lázeňské péče, v rozsahu indikačního seznamu. Svaz léčebných lázní ČR (jeho hlavní úkol je lobbying za tuto oblast, věnování se inovacím a návrhům právních norem, slučování společných zájmů téměř čtyřiceti lázeňských míst v České republice) vyvíjí úsilí přesvědčit politické představitele, že omezování komplexní lázeňské péče není cesta dobrým směrem. Členové Svazu, jimiž jsou ředitelé lázeňských organizací, argumentují především tím, že pro mnohé lázně by byla tato opatření likvidační, zvýší se nezaměstnanost a tudíž výdaje státu v sociální oblasti. Názor těchto odborníků je ten, že co stát uspoří na úhradách, ztratí v daňové oblasti a dávkách nemocenského pojištění, jejichž potřeba vzroste.

Návrh vlády snížit 3 miliardy korun, které vyplácí pojišťovny, minimálně o jednu miliardu korun, je pouze rozpracován. Komu dnes pojišťovny hradí plně pobyt? Například onkologickým pacientům, lidem s problémy pohybového ústrojí, s kožními nemocemi, s duševními poruchami, cukrovkářům, pacientům trpícím nervovými nemocemi. Kdo by měl jezdit do lázní nově? Pojišťovny prosazují, aby byli například pacienti po operaci srdce nebo totální endoprotézy převezeni do lázní ihned z nemocnice. Naopak po operaci žlučníku by už pacient plně hrazené lázně dostat neměl. Mluví se též o omezení lázeňské péče pro klienty s diabetes.

Na jak dlouho se jezdí do lázní?

Léčebný pobyt trvá tři týdny, lékař v léčebně jej může prodloužit podle aktuálního stavu pacienta až o 14 dní, další prodloužení musí schválit revizní lékař a zdravotní pojišťovna.

V roce 2009 byla průměrná délka pobytu v lázních 17 dní, v roce 2010 již 15,5 dní. Důvod je ve stále častějších wellness pobytech, které průměrnou délku strávenou v lázních snižují.

V roce 2010 navštívilo české lázně zhruba 675 000 klientů, z toho necelých 100 000 využilo příspěvek pojišťovny. Z tohoto čísla připadá 57 % na komplexní lázeňskou péči, 4,7 % na příspěvkovou péči (nutno zdůraznit, že si v tomto případě musí klienti brát dovolenou) a 38,3 % klientů jsou samoplátcí, jejichž počet přibývá. 85 % klientů - cizinců v našich lázních realizují lázeňský pobyt v západočeských lázních, především v lázeňském trojúhelníku (Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Františkovy Lázně). Toto číslo dokládá výjimečnost a

obrovský význam západočeského lázeňství. Z hlediska historické tradice a vnímání významu lázní českým klientem jsou významnými lázeňskými místy Luhačovice a Třeboň.

Z hlediska skladby zahraniční klientely je stále nejdůležitější klientela německá (60 %) a ruský hovořící (20 %). Dalšími významnými státy ze kterých evidujeme klienty našich lázní jsou Spojené arabské emiráty, Rakousko, USA, Izrael, Polsko a Slovensko. Vzhledem k sílící koruně se však pro cizince stávají české lázně dražší a tak začínají vyhledávat jiné destinace, což způsobuje odliv těchto klientů. Výhodou stále zůstává hraniční geografická poloha se Spolkovou republikou Německo.

#### Ekonomická efektivita lázeňství v České republice

Lázeňství zaměstnává přímo zhruba 12 000 zaměstnanců, nepřímo 36 000. Celkové tržby za lázeňskou péči se pohybují ročně kolem 8,4 mld korun, tržby ze systému veřejných financí 3 mld korun (zmiňované úhrady od pojišťoven), daňové výnosy z lázeňství necelé 4 mld korun.

#### Celosvětová ekonomická krize

Negativní dopady krize: pokles návštěvníků ze zahraničí (Němci z důvodu posilování koruny a tudíž dražších pobytů, ruský hovořící klientela z důvodu administrativně-výjezdních překážek). Omezují se investice, sílí dopady do státního rozpočtu a růst nezaměstnanosti.

Pozitivním rysem souvisejícím s krizí je dostatek pracovní síly na trhu a fakt, že Češi více zůstávají doma a tudíž volí alternativu strávit dovolenou či víkend na lázeňském pobytu komerčního charakteru. Jistě výrazným trendem je růst komerčních samopláteckých pobytů hlavně tuzemců v českých lázních a s tím i rostoucí nabídka wellness pobytů s vybranými lázeňskými procedurami. Prolínání lázeňské a wellness péče je v praxi markantní.

#### **12.2 TOP 10 Spa a wellness trendů**

Najít obecné trendy v oblasti wellness je poměrně složité. Už kvůli často nejednotnému vnímání tohoto fenoménu. Odborné časopisy a reprezentanti praxe se shodují na těchto hlavních trendech, které utřídila společnost SpaFinder za rok 2010 na základě své analýzy wellness produktů.

##### a) Prevence místo rozmazlování

Procedury nabízené wellness provozovateli se zaměřují na redukci stresu, zlepšení stravovacích zvyklostí a životního stylu. To vše je účinnou prevencí civilizačních chorob.



Preventivní působení na klienta hlavně v marketingovém prostoru tak částečně opouští téma hýčkání ve prospěch právě prevence.

#### b) Význam hammamu

Návštěvníci prahnou po autentických zážitcích, což se projevuje v rostoucí popularitě tradičních tureckých lázní zvaných hammam. Tato procedura (ať už v klasickém či moderním pojetí) je založena na prohřátí těla v mramorové místnosti a následné podrobení se očistné kúře prováděné zpravidla pomocí hrubých žínek a spoustou mýdlové pěny. Namasírovaný a důkladně očištěný návštěvník pak relaxuje a ochlazuje se v relaxační místnosti.

Kromě procedury samé láká exotický orientální styl, v jakém bývají procedury vedeny. Provozovatelé oceňují ekonomické přínosy tureckých lázní - neobejdou se bez školeného trenéra a ceny jsou nastaveny relativně vysoko.

#### c) Budování dlouhodobých vazeb

Veškeré aktivity wellness provozovatelů se soustředí na to, aby k nim klienti chodili pravidelně. K tomu slouží stále sofistikovanější členské programy a aktivity vytvářející z wellness provozů centra společenského setkávání, v některých případech i vzdělávání.

Možné je to přirovnat k návratu ke kořenům, vždyť staří Římané už společenská centra s lázeňskou tematikou zakládali.

#### d) On-line wellness služby

I zde platí, že kdo není on-line, jako by ani nebyl. Průnik internetu do lázeňství a do wellness služeb dvojnásobně je nezadržitelný. Dnešní zákazníci se přes internet objednávají, tisknou si dárkové poukazy, nakupují produkty spojené s wellness, zapojují se do diskusí o kvalitě wellness služeb. Provozovatelé center stále více pak využívají specializované software s cílem maximalizovat kapacitu a zisk. Masivně se využívá například Twitter či aplikace iPhone, díky kterým mají uživatelé přehled o nabídkách wellness služeb v dané destinaci.

#### e) Hybridní spa

Hybridy lze najít v různých sférách společnosti, wellness nevyjímaje. V tomto kontextu se jedná o podniky, které nelze jednoznačně zařadit do přesné kategorie lázeňské, wellness či společenské. Spa procedury se objevují i v nemocnicích, opačně pak se odborní lékaři angažují též v komerčních centrech.

#### f) Politika snižování cen

Ekonomická krize nutila podnikatele co nejvíce stlačovat ceny - vlny slev, bonusů a zvýhodněných nabídek jsou trendem současnosti. Důvodem, proč ceny v těchto provozovnách nerostou, je také fakt, že se neustále zvyšuje nabídka a konkurence v daných službách.

#### g) Nárůst zájmu o wellness turismus

Wellness turismus skrývá zahraniční cesty motivované preventivními procedurami a diagnostickou či spa a wellness dovolenkovou tematikou. Wellness turismus své místo v terminologii teprve hledá. Nejde však jen o slovíčkaření, ale o reálnou potřebu vlád, pojišťoven, zdravotních zařízení i samotných spotřebitelů pojmenovat fenomén, který je vyvolán raketově rostoucími náklady na zdravotní péči a nutností převést větší odpovědnost za své zdraví na každého jednotlivce. Wellness turismus se zaměřuje na prevenci a změnu životního stylu. Zahraniční cesty jsou v tomto segmentu motivovány nejen nižší cenou či lepší kvalitou a dostupností procedur v cílové destinaci, ale v souladu se světovými trendy také účastí na tzv. šetrném nebo-li udržitelném cestovním ruchu.

#### h) Od šarlatánství ke standardům

Důvěra v tento obor se musí posilovat. Je nutné věnovat stále více energie a prostředků na výzkum efektivních metod pro posílení našeho zdraví, vytvářet jednotné klasifikace a postupy používané ve wellness centrech. Paradoxně pozitivní roli zde hrají média v uvádění odstrašujících příkladů z praxe, jaké procedury a v jakých cenách jsou nabízeny. Toto nutí odpovědné instituce věnovat více pozornosti bezpečnosti metod wellness center a kvalitativním standardům.

#### i) Rozmanitost

Významným rysem wellness je rozmanitost cílových skupin, na které se provozovatelé zaměřují. Stále se řeší otázka přilákání zaměstnaných žen, mužů, seniorů, mládeže či různých národnostních či etnických skupin. V různých částech světa se situace do určité míry liší v závislosti na tamních demografických trendech. S tím souvisí tzv. „globalizace naruby“: původní techniky dané lokality se rozšiřují do celého světa, například jóga, čínská medicína, thajské masáže, hammam.

## j) Klid na prvním místě

Wellness a spa procedury stále zůstávají místem klidu a odpočinku, místem se snahou o duševní klid návštěvníka. Neútočí zde zpravidla všudypřítomné reklamy, neruší mobily a neobtěžují další technické vymoženosti. Někde jsou tak daleko, že procedury realizují za absolutního ticha, tedy i bez relaxační hudby tradičně využívané například při masážích.

Obecně lze říci, že sílí poptávka po procedurách a terapiích, které slibují ticho, zpomalení a klid. Na druhé straně si začínají klienti pronajímat celá wellness centra pro setkání se svými blízkými v úzkém kruhu rodiny či přátel.

Dále dochází k rozdělování zón, například na outdoor wellness (cvičení a aktivity venku včetně venkovních bazénů, in-line bruslí, jízdy na koni, cyklistiky), indoor wellness (aktivity uvnitř typu krytých bazénů, cvičení, sauny apod.), kardiozóny (pro kardiaky, poradenství jak se při cvičení nepřepínat a cvičit efektivně apod.), SPA zóny (vřítky, koupele, masáže, relaxační procedury, bazény, sauny) či sektor vitálního světa (zdravý životní styl a výživa, pohybový svět, sauny, běhací pásy apod.).

## **Shrnutí kapitoly**

Lázeňství a wellness se stává neodmyslitelnou součástí moderního života lidí všech sociálních, věkových i příjmových skupin. Tyto oblasti lidských aktivit jsou stále více spojovány s klidem, relaxací, a změnou životního stylu. Důležitou roli zde hraje rostoucí snaha člověka o předcházení civilizačních chorob (prevence) a rostoucí uvědomění si faktu, že o své zdraví se musí každý postarat v první řadě sám. Preventivní programy lázeňského a wellness charakteru jsou ideální příležitostí tento trend uspokojit.

Pojmy a vztahy k zapamatování:

Trendy v lázeňství, wellness trendy, prevence
---

## **Úkoly k zopakování a procvičení**

### **1. Uveďte, zda jde o pravdivý (P) či nepravdivý (N) výrok /5 bodů/:**

- Komplexní lázeňská péče všeobecně sílí s růstem civilizačních chorob.
- Zdravý životní styl je jedním z hlavních témat moderních aktivit wellness.
- Hybridní spa znamená kombinaci státního a soukromého lázeňského zařízení.
- Pozitivním jevem ekonomické krize je dostatek pracovní síly na trhu.
- Outdoor wellness znamená aktivity venkovního charakteru.

### **2. Doplňte správné výrazy /5 bodů/:**

- Hlavní profesní sdružení lázeňských míst se nazývá \_\_\_\_\_.
- Nejpočetnější zahraniční klientela českých lázní pochází z \_\_\_\_\_.

- c) Tzv. „globalizace naruby“ znamená \_\_\_\_\_.
- d) Spa zóny zahrnují například \_\_\_\_\_.
- e) Procedura založená na prohřátí těla v mramorové místnosti a následné očištění těla se nazývá \_\_\_\_\_.

**3. Vysvětlete pojmy /5 bodů/:**

- a) Wellness
- b) Spa zóna
- c) Outdoor wellness
- d) Lobbying
- e) Wellness turismus

**Dobrovolné úkoly k tématu:**

- a) Najděte na internetu konkrétní wellness produkty - popište je a zhodnoťte.
- b) Najděte v živnostenském zákonu podmínky pro práci odborného maséra.
- c) Porovnejte na internetu marketingové nabídky wellness služeb v rámci významných lázeňských hotelů západočeského lázeňského trojúhelníku.
- d) Najděte aktuální informace na internetu týkající se snahy západočeského lázeňského trojúhelníku zařadit se jako celek na Seznam světového hmotného dědictví UNESCO.
- e) Napište esej na téma „Můj osobní vztah k wellness aktivitám“.

**Správné odpovědi k úkolům 1 - 3:**

Úkol č. 1: N, P, N, P, P

Úkol č. 2: Svaz léčebných lázní ČR (SLL). Německa. Rozšiřování destinačních wellness aktivit a prvků do mezinárodních rozměrů. Bazény, vířivky, masáže či relaxační procedury. Hammam

Úkol č. 3: Různorodé aktivity s cílem uvést do harmonie tělo, mysl a duši. Prostor pro provozování wellness aktivit lázeňského charakteru. Venkovní aktivity. Hájení zájmů určité skupiny. Turismus s cílem prevence a zdravého životního stylu

## Příloha 1

### **Příklady významných lázeňských míst v České republice**

Zdroj: Ministerstvo zdravotnictví ČR - Almanach léčebných lázní ČR 2010

#### Františkovy Lázně

Přírodní voda uhličitá, přírodní zřídelní plyn, minerální voda slaná, uhličitá, siriá, peloidy  
Nemoci gynekologické, nemoci oběhového ústrojí, trávicího ústrojí, dýchacího ústrojí,  
nemoci nervové, nemoci pohybového ústrojí, nemoci kožní

#### Jáchymov

Přírodní minerální voda radonová  
Nemoci pohybového ústrojí a nemoci nervové

#### Jeseník

##### Klimatické lázně

Nemoci dýchacího ústrojí, duševní poruchy, nemoci z poruchy výměny látkové

#### Karlovy Vary

Přírodní voda uhličitá, přírodní zřídelní plyn, přírodní minerální voda slaná, uhličitá, siriá  
Nemoci oběhového ústrojí, trávicího ústrojí, nemoci výměny látkové, nemoci dýchacího a  
pohybového ústrojí

#### Lázně Bělohrad

Lokální zdroj přírodního peloidu, sirié zdroje a slatina siriá, siriželezitá  
Nemoci kožní, gynekologické, nervové a nemoci pohybového ústrojí

#### Luhačovice

Přírodní voda uhličitá, alkalická, slaná, uhličitá  
Nemoci oběhového, trávicího, dýchacího ústrojí

#### Mariánské Lázně

Přírodní voda uhličitá, zemité, přírodní zřídelní plyn, přírodní minerální voda slaná, siriá  
Nemoci ledvin a močových cest, oběhového ústrojí, trávicího ústrojí, nemoci z poruchy  
výměny látkové, nemoci dýchacího a pohybového ústrojí

#### Poděbrady

Přírodní voda uhličitá, přírodní minerální voda uhličitá  
Nemoci oběhového ústrojí, nemoci z poruchy výměny látkové

#### Teplice

Přírodní minerální voda termální - teplá až horká  
Nemoci nervové, nemoci pohybového ústrojí

#### Třeboň

Lokální zdroj přírodního peloidu  
Nemoci nervové a nemoci pohybového ústrojí

## Příloha 2

### **Příklady významných lázeňských míst v Evropě a ve světě**

Zdroj: Věra Seifertová - Marketing v lázeňském cestovním ruchu 2003

#### **EVROPA**

Itálie, Francie a Německo patří k lázeňským velmocem vzhledem k četnosti lázeňských míst a historické tradici lázní

##### **Itálie**

Ostrov Ischias

Teplé minerální prameny (jod, sůl, kalcium, magnesium)

Onemocnění pohybového, dýchacího ústrojí, kožní nemoci, gynekologické problémy

Plastická chirurgie, wellness centra

Abano

Bahna a minerální vody

Nemoci pohybového ústrojí

Montecatini Terme

Minerální prameny (síra, jod, alkalická sůl)

Nemoci ledvin, jater, látkové výměny

##### **Francie**

Vichy

Přírodní minerální prameny

Nemoci trávicího ústrojí, jater a látkové výměny

Lourdes

Přírodní léčivé prameny

Nemoci pohybového ústrojí, revmatické potíže

Dax

Bahna

Nemoci pohybového ústrojí, revmatické potíže

##### **Německo**

Baden Baden

Teplé minerální vody

Nemoci pohybové, trávicí ústrojí, regenerační středisko

Garmisch-Partenkirchen

Klíma

Nemoci dýchacích cest, regenerační středisko

Bad Reichenhall

Přírodní prameny slané vody

Nemoci pohybové, nemoci oběhového systému

### **Rakousko**

Bad Ischl

Minerální vody slané

Nemoci gynekologické, oběhové, neurologické, nemoci pohybového ústrojí

### **Maďarsko**

Budapešť

Termální léčivé prameny

Nemoci pohybového ústrojí zejména revmatismu

Hevíz

Termální jezero sopečného původu s bahenním dnem

Kožní, gynekologické problémy, nemoci pohybového ústrojí

### **Španělsko**

Archena

Horné minerální prameny

Inhalační léčebné procedury

### **Finsko**

Naantali

Termální vody

Pohybové ústrojí, prevence

### **Švýcarsko**

Baden

Klima a rozličná bahna

Nemoci dýchací, pohybové, látkové výměny, oběhové ústrojí a srdeční činnost

Davos

Klima

Tuberkulóza, alergie, kožní a dýchací poruchy

### **Turecko**

Cesme, Izmir, Belek

Termální prameny

Nemoci trávicího, dýchacího ústrojí, nemoci kožní, pohybové

### **Izrael**

Mrtvé moře

Klima, minerální látky a sůl v Mrtvém moři jsou světovým unikátem

Nemoci kožní, především lupénka

### **Japonsko**

Země tisíce přírodních pramenů (Gero, Kusatsu, Beppu, Hakone)

Koupele a relaxace organismu

Kusatsu: partnerské město Karlových Varů

Studijní opora pro předmět CR 023 Management lázeňských a wellness služeb pro potřeby kombinovaného studia na Vysoké škole hotelové v Praze 8, spol. spol. s r. o.

Zveřejněno v elektronické podobě na adrese:

ISBN 978-80-87411-29-2